SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Ralf Birkelbach

Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern



SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Ralf Birkelbach

Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern

Die Servicequalität hat sich in den meisten Dienstleistungssektoren als der bedeutendste Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor herausgestellt. Das Management der Servicequalität stellt sich dabei als eine weitgehend unerforschte und komplexe Gestaltungsaufgabe dar, besonders wenn mehrere Serviceanbieter gemeinsam ein Verbundangebot erstellen. In der vorliegenden Arbeit wird am Beispiel von internationalen Verkehrsflughäfen untersucht, wie in einem Dienstleistungscenter das Management im Zusammenwirken mit den Dienstleistungspartnern die Servicequalität optimieren kann. Die mittels eines beziehungsorientierten Forschungsansatzes gewonnenen Erkenntnisse werden anschließend auf andere Centertypen wie Messe- und Kongreßcenter, Erlebnisparks, Medical Center etc. übertragen.

Ralf Birkelbach wurde 1960 in Nieheim/Westfalen geboren. Er studierte Betriebswirtschaftslehre von 1981 bis 1988 an den Universitäten Münster und Edinburgh/Schottland. Während des Studiums absolvierte er zahlreiche Praktika in in- und ausländischen Dienstleistungsbetrieben und der chemischen Industrie. 1988 schloß er als Diplom-Kaufmann in Münster ab. Seither ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Marketing der Universität Münster.

Retrodigitization in 2018

www.peterlang.com

Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern
Konzeption und typenspezifische Ausgestaltung
unter besonderer Berücksichtigung von Verkehrsflughäfen

Schriften zu Marketing und Management

Herausgegeben von Prof. Dr. Heribert Meffert

Band 20



PETER LANG
Frankfurt am Main · Berlin · Bern · New York · Paris · Wien

Ralf Birkelbach

Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern

Konzeption und typenspezifische Ausgestaltung unter besonderer Berücksichtigung von Verkehrsflughäfen



PETER LANG
Frankfurt am Main · Berlin · Bern · New York · Paris · Wien

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Birkelbach, Ralf:

Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern : Konzeption und typenspezifische Ausgestaltung unter besonderer Berücksichtigung von Verkehrsflughäfen / Ralf Birkelbach. - Frankfurt am Main ; Berlin ; Bern ; New York ; Paris ; Wien : Lang, 1993
(Schriften zu Marketing und Management ; Bd. 20)
Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1992
ISBN 3-631-46306-5

NE: GT



This book is available Open Access thanks to the kind support of ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

D 6
ISSN 0176-2729
ISBN 3-631-46306-5
ISBN 978-3-631-75083-4 (eBook)

Printed in Germany 1 2 4 5 6 7

Vorwort des Herausgebers

Kaum ein anderer Problemkreis erfährt in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis derzeit eine breitere Auseinandersetzung wie Fragen der Messung und Steuerung von Qualität. Eine Auswertung der dazu publizierten Forschungsbeiträge legt offen, daß die meisten Autoren bei ihren Beiträgen zum Qualitätsmanagement den Anwendungsfall eines warenproduzierenden Industrieunternehmens zugrunde legen. Bezüge zu Dienstleistungsunternehmen werden trotz der zunehmenden Tertiarisierung der westlichen Wirtschaften erst ansatzweise hergestellt.

Ein naheliegender Transfer von Erkenntnissen der industriellen Qualitätslehre auf den Servicesektor wird allerdings durch zahlreiche Besonderheiten der Dienstleistungserstellung erschwert. So sind auf der "Produktionsseite" der Dienstleistungen Erstellungscharakteristika wie die Immaterialität, Nicht-Lagerfähigkeit und die Integration externer Produktionsfaktoren mit offenbarem Problembezug zur Servicequalität zu beachten. Angebotsseitig ist hervorzuheben, daß Dienstleistungen oftmals nicht isoliert offeriert werden, sondern in mehr oder weniger komplexen Verbundangeboten integriert sind: Sei es in Gestalt von Kundendienstleistungen, die additiv zu Sachgütern angeboten werden oder als Dienstleistungspakete "reiner" Dienstleistungssysteme. Ein besonders komplexer Anwendungsfall des Qualitätsmanagement ist bei letzterer Angebotsform dann gegeben, wenn zusätzlich mehrere verschiedene Anbieter bei der Dienstleistungserstellung kooperieren. So ist offensichtlich, daß sich in einem Dienstleistungscenter wie einem Verkehrsflughafen Fragen des Qualitätsmanagement angesichts der Anbietervielfalt ungleich schwieriger darstellen wie bei einzelnen Dienstleistungsorganisationen.

Unter einem Dienstleistungscenter können alle einheitlich geplanten und zentral geführten Agglomerationen von rechtlich unabhängigen Dienstleistungsanbietern verstanden werden, die ein verbundenes Serviceangebot an einem gemeinsamen Standort offerieren. Hierunter lassen sich neben den o.g. Verkehrsflughäfen Anbietergemeinschaften wie bspw. Bahnhöfe, Messe- und Kongreßcenter, Freizeit- und Erlebnisparks oder Medical Center subsumieren

Der Verfasser des vorliegenden Bandes setzt mit seinem Beitrag zum Qualitätsmanagement genau bei dieser dienstleistungsspezifischen Anbieterkonfiguration an. Er untersucht die Fragestellung, wie das für Dienstleistungscenter konstitutive Centermanagement in Zusammenarbeit mit seinen Dienstleistungspartnern Einfluß auf die Servicequalität des gesamten Centerkomplexes nehmen kann. Im Mittelpunkt steht dabei die Entwicklung einer geschlossenen Qualitätsmanagement-Konzeption für Dienstleistungscenter mit den Stufen der Qualitätsanalyse, -planung, -gestaltung, -kontrolle und -organisation.

Die Arbeit wird aus der Forschungsperspektive des Dienstleistungsmarketing angelegt. Sie versucht zunächst zu prüfen, inwieweit bestehende Ansätze des Service-Marketing bereits partielle Lösungsansätze für ein servicespezifisches Qualitätsmanagement liefern können. Dazu werden alle Stufen des Qualitätsmanagement-Kreises auf drei verschiedene Bezugsgruppen ausgerichtet. Ausgangspunkt bildet die Nachfragerseite, die durch die Centernutzer repräsentiert wird. Ihre Qualitätswahrnehmungen gilt es in interne Qualitätssteuerungspotentiale zu transformieren. Diese sind bei der Anbieterkonfiguration eines Dienstleistungscenters in dem Centerbetrieb als auch in den Einrichtungen der Servicepartner zu lokalisieren. Um angesichts der Heterogenität der Servicepartner ein partnerspezifisches Qualitätsmanagement durch das Centermanagement zu realisieren, entwickelt der Verfasser eine Typologie von Servicepartnern anhand ihrer Geschäftsbeziehung zum Centermanagement. Sie reicht von kurzfristigen "Gelegenheitspartnern" über mittel- bis langfristige Allianzpartner bis hin zu sog. "Zwangsehepartnern", auf deren Auswahl das Centermanagement keinen Einfluß hat.

Um seiner Untersuchung konkreten Anwendungsbezug zu einzelnen Dienstleistungcentertypen zu ermöglichen, als auch typenübergreifende Erkenntnisse zu gewinnen, arbeitet der Verfasser im Rahmen seiner Untersuchung vier aufeinander aufbauende Problemkreise auf. In einem ersten Schritt werden in einem heuristischen Bezugsrahmen des Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern centertypenübergreifend die Qualitätsdimensionen und ihre Bestimmungsfaktoren systematisiert.

Darauf aufbauend werden in einem umfassenden zweiten Teil am Beispiel des Dienstleistungscenter-Types "Verkehrsflughafen" die einzelnen Phasen des Qualitätsmanagement-Kreises detailliert ausgearbeitet.

Verkehrsflughäfen erscheinen dabei aus zweierlei Gründen als Referenzcenter für die vorliegende Problemstellung geeignet. Einerseits dürften bei diesem Dienstleistungscenter-Typ vielerorts diskutierte Qualitätsmängel das Forschungsinteresse der Praxis an dieser Untersuchung fördern. Andererseits erscheint der Verkehrsflughafen prädestiniert, das gesamte Spektrum eines partnerspezifischen Qualitätsmanagement abzubilden. So hat das Flughafen-Management seine Qualitätsvorstellungen nicht nur im eigenen Flughafenbetrieb, sondern auch gegenüber kurzfristigen Allianzen wie etwa den Airlines, langfristigen Partnern wie den am Flughafen ansässigen Konzessionären als auch "Zwangsehepartnern" wie der Flughafenpolizei zu artikulieren und durchzusetzen.

Die exemplarisch am Beispiel von Verkehrsflughäfen herausgearbeiteten typenspezifischen Lösungsansätze werden dann in einem vierten Teil der Arbeit auf die Dienstleistungscenter-Typen "Bahnhöfe", "Erlebnis- und Freizeitparks", "Messe- und Kongreßcenter" sowie "Medical Center" übertragen und der jeweilige Anpassungsbedarf aufgezeigt. Während die hohen Parallelitäten bei den Konzeptvorschlägen insgesamt die Vorteilhaftigkeit einer Subsumierung der verschiedenen bisher in der Literatur isoliert betrachteten Center unter die Aggregationsform "Dienstleitungscenter" bestätigen, können centertypenspezifische Adaptionsbedarfe insbesondere auf Unterschiede im jeweiligen Partnertypen-Portfeuille zurückgeführt werden. Sie belegen wiederum die Notwendigkeit eines partnertypenspezifischen Qualitätsmanagement im Dienstleistungscenter.

Insgesamt bildet die vorliegende Arbeit einen vollständigen Handlungsrahmen für das Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern ab. Für das Qualitätsmanagement im Dienstleistungssektor konnte der Verfasser aufzeigen, daß eine Weiterentwicklung von Ansätzen des Dienstleistungsmarketing geeignet ist, alle Phasen des Qualitätsmanagement unter einer einheitlichen Forschungsperspektive zu integrieren.

Die konsequente Trennung von Aspekten, die den Centerbetrieb betreffen, von solchen, die im Partnerkontext Anwendung finden, erlauben es, einen großen Teil der Erkenntnisse auch für die Entwicklung von Qualitätsmanagement-Konzepten einzelner Dienstleistungsorganisationen nutzbar zu machen. Demgegenüber werden bei den partnerspezifischen Ausführungen neuere Forschungsansätze des Beziehungsmanagement aufgegriffen und kompetent auf die Qualitätspolitik kooperierender Dienstleister adaptiert. Letzteres beinhaltet das Potential, in weiteren Forschungsarbeiten auch auf andere Dienstleistungs- und Herstellersysteme übertragen zu werden.

Der Verfasser nimmt im Rahmen seiner Arbeit eine konzeptionell-literaturgestützte Untersuchungsperspektive ein. Neben der intensiven Literaturrecherche kann er auf die Ergebnisse einer selbst durchgeführten explorativen Befragung von mehr als 75 Centermanagern verschiedener Dienstleistungscentertypen zurückgreifen. Im Hinblick auf die dabei hergestellten Anwendungsbezüge kann der vorliegende Band somit im besonderen auch dem jeweiligen Centermanagement wertvolle Hinweise für die Gestaltung ihrer Qualitätspolitiken liefern.

Münster, im Januar 1993 Prof. Dr. H. Meffert

Vorwort

Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Tertiarisierung der Wirtschaft setzt sich die Betriebswirtschaftslehre in zunehmenden Maße auch mit Fragestellungen des Dienstleistungsmarketing auseinander. Dabei kommt der Servicequalität als übergreifendem Konstrukt ein besonderes Forschungsinteresse zuteil. Standen hier jedoch bislang Fragen der Messung und Erfassung der Dienstleistungsqualität im Vordergrund der wissenschaftlichen Auseinandersetzung, so steht ein umfassender Lösungsansatz eines Qualitätsmanagement von Dienstleistungen noch aus.

Dieses Forschungsdefizit muß von den Serviceanbietern als besonders bedrückend empfunden werden, die ihre Dienstleistungen nicht isoliert, sondern im Verbund mit anderen Dienstleistern offerieren. So ist offensichtlich, daß sich in einem Dienstleistungscenter wie bspw. einem Verkehrsflughafen, einem Freizeit- und Erlebnispark oder einem Medical Center, wo unter Leitung eines Centermanagement rechtlich unabhängige Anbieter Dienstleistungen im Verbund erstellen, Fragen des Qualitätsmanagement ungleich komplexer darstellen wie bei isoliert anbietenden Dienstleistungsorganisationen.

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, die Besonderheiten des Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern aufzuarbeiten und in einem geschlossenen Managementzyklus zu integrieren. Die Arbeit soll dabei aus der Perspektive des Dienstleistungsmarketing angefertigt werden und zunächst prüfen, inwieweit sich bereits bekannte Ansätze des Dienstleistungsmarketing in ein servicespezifisches Qualitätsmanagementkonzept einfügen und durch Transfer von Erkenntnissen der industriellen Qualitätslehre zu einem Gesamtkonzept verknüpfen lassen. Die für Dienstleistungscenter konstitutive Anbieterkonfiguration von Centermanagement und rechtlich unabhängigen Servicepartnern legt darüber hinaus die Forschungsüberlegung nahe, neuere Ansätze des Beziehungsmanagement von Geschäftspartnern auf den Qualitätsmanagementkontext zu übertragen und Ansatzpunkte für ein partnertypenspezifisches Qualitätsmanagement zu entwickeln.

Um die praktische Relevanz der Arbeit mit einem generell abstrahierbaren Erkenntnisfortschritt zu verknüpfen, wird ein Forschungsansatz gewählt, der zunächst zur Herausarbeitung eines centertypenübergreifenden heuristischen Bezugsrahmens des Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern führt. Dieser ist nach den definitorischen Grundlegungen im Kapitel 1 der Arbeit Gegenstand des zweiten Hauptkapitels. Darauf aufbauend werden in einem dritten Teil die einzelnen Phasen eines Qualitätsmanagementkreises (Qualitätsanalyse, -planung, -gestaltung, -kontrolle und -organisation) am Beispiel des Centertypes "Verkehrsflughafen" detailliert aufgearbeitet.

Alsdann werden die typenspezifischen Ergebnisse den Besonderheiten des Qualitätsmanagement von vier weiteren Centertypen, den Bahnhöfen, Erlebnisparks, Messe- und Kongreßgesellschaften als auch Medical Centern gegenübergestellt. Ein anschließender Vergleich ermöglicht damit im vierten Teil der Arbeit die Seperation von typenspezifischen und verallgemeinerungsfähigen Aussagen des Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern.

Die vorliegende Arbeit war nur durch die umfangreiche Unterstützung möglich, die ich in vielfältiger Weise während des Erstellungsprozesses erfahren durfte. Hier gilt mein besonderer Dank zunächst meinem akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Heribert Meffert für den mir eingeräumten Freiraum bei der Themenwahl als auch die umfassende Förderung der Arbeit von der Präzisierung der Themenstellung bis hin zu ihrer Fertigstellung. Herrn Professor Dr. Dieter Ahlert sei für die Übernahme des Zweitgutachtens gedankt.

Die Arbeit basiert von ihrer Forschungsmethode auf der Durchführung von explorativen Expertengesprächen. Hierfür stellte die Flughafen Frankfurt am Main Stiftung ein Forschungsstipendium zur Verfügung, für das sich der Verfasser an dieser Stelle verbindlichst bedankt. Ferner möchte ich die Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. hervorheben, die mir durch finanzielle Unterstützung die Durchführung der Interviews bei den anderen Dienstleistungscentertypen ermöglichte. Von den kontaktierten Dienstleistungscentern danke ich insbesondere den Vorständen bzw. Geschäftsführern sowie Mitarbeitern der jeweiligen Fachabteilungen aus den Flughäfen Frankfurt, Hamburg, Münster-Osnabrück, Amsterdam, Dublin und der British Airport Association, die mir mit persönlichem Rat und z.T. vertraulichen Unterlagen tiefen Einblick in die Problemstellung ermöglichten. Gleiches gilt für die Deutsche Messe AG Hannover, den Vertriebsvorstand der Deutschen Bundesbahn, die Medical Center GmbH in Göttingen und die Damen und Herren des Phantasialandes in Brühl.

Daneben gilt mein besonderer Dank meinen Kolleginnen und Kollegen des Institutes für Marketing, ohne deren tatkräftige Unterstützung die Arbeit in dieser Form nicht möglich gewesen wäre. Hervorheben möchte ich hier zum einen Herrn Akademischen Rat Dr. Manfred Kirchgeorg, der mir zahlreiche Anregungen für die Bearbeitung der Thematik geben konnte und mir darüber hinaus während meiner Institutszeit in fachlicher und kollegialer Hinsicht als Vorbild diente. Gleiches gilt für Frau Dr. Kerstin Christiane Monhemius. Frau Marga Bürger hat nicht nur die Schreibarbeiten in professioneller Weise erledigt, sondern mich in allen Phasen der Arbeit durch hilfreiche fachliche und persönliche Ratschläge begleitet.

Frau Diplom-Kauffrau Simone Frömbling und die Diplom-Kaufleute Michael Ceyp, Kai Laakmann und Michael Szeliga haben neben anderen in den letzten "langen Nächten" eine fristgemäße Fertigstellung ermöglicht. Ihnen gilt mein Dank für ihr vorbildhaft kollegiales Verhalten. Wesentlichen Anteil an dem Gelingen der Arbeit hat zudem Herr cand. rer. pol. Oliver Voß, der die zahlreichen Grafiken professionell anfertigte und auch bei wiederholten Änderungswünschen seinen hilfsbereiten Arbeitsstil nicht aufgab.

Schließlich gilt mein besonderer Dank meiner Schwester Raphaela für ihre großartige Unterstützung in allen Phasen der Fertigstellung. Ohne ihren unermüdlichen Einsatz, ihren motivierenden Zuspruch und ihre Hilfsbereitschaft bei der Erledigung vielfältiger Arbeiten wäre der erfolgreiche Abschluß dieser Arbeit nicht möglich gewesen.

Münster, im Januar 1993

Seite

Abbildungsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

AACC	Airport Association Coordinating Council
AACI	Airport Association Council International
a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
ADV	Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen
AG	Aktiengesellscahft
Anm.	Anmerkung
AOC	Airline Organisation Committee
AOCI	Airline Organisation Council International
ASW	Absatzwirtschaft
Aufl.	Auflage
BAA	British Airport Association
betr.	betrifft
Bd.	Band
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGS	Bundesgrenzschutz
bzw.	beziehungsweise
CAC	Civil Airport Council
DB	Deutsche Bundesbahn
DM	Deutsche Mark
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DBW	Die Betriebswirtschaft
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DIN	Deutsches Institut für Normung
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität
DSG	Deutsche Service Gesellschaft
EBI	Elektronisches Besucher-Informationssystem
einschl.	einschließlich
Erg.-LfG.	Ergänzungs-Lieferung
erw.	erweitert
et al.	et alteri
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
f.,ff.	folgend, fort folgende

FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FMEA	Fehlermöglichkeits- und -einflußanalyse
FMO	Flughafen Münster-Osnabrück
FRAP	Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H.	Heft
Hrsg.	Herausgeber
IATA	International Air Transport Association
ICAA	International Civil Airport Association
IC	Intercity
ICE	Intercity Express
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
IfO	Institut für Wirtschaftsforschung
IJSIM	International Journal of Service Industry Management
IR	Interregio
i.S.v.	im Sinne von
i.w.S.	im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang
No.	Number
Nr.	Nummer
o.Jg.	ohne Jahrgang
o.O.	ohne Ort
o.S.	ohne Seite
o.V.	ohne Verfasser
QSM	Quality Monitoring System
QUADS	Quality Assurance and Development System
S.	Seite
SAQ	Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Qualitätsförderung
SAS	Scandinavian Airlines System
sog.	sogenannte
Sp.	Spalte
Tab.	Tabelle
TQM	Total Quality Management
TW	Tagungs-Wirtschaft
u.a.	und andere, unter anderem
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen

Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
Wist	Wirtschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfgG	Zeitschrift für das gesamte Genossen-schaftwesen
Zfo	Zeitschrift für Organisation (Zeitschrift für Führung und Organisation)
ZFP	Zeitschrift für Praxis
z.T.	zum Teil

A. Die Qualitätsdiskussion als Herausforderung an das Management von Dienstleistungscentern

1. Bedeutung des Qualitätsmanagement im Dienstleistungscenter

In den westlichen Industrienationen hat sich in den letzten Jahrzehnten ein tiefgreifender Strukturwandel zugunsten des Dienstleistungssektors vollzogen. Bereits Ende der 80er Jahre wurde in den "alten" Bundesländern mit 54% aller Beschäftigten eine höhere Bruttowertschöpfung durch Dienstleistungsanbieter (Handel, Verkehr, Dienstleistungsunternehmen, private Haushalte und Organisationen) realisiert als im industriellen und "urerzeugenden" Sektor.[1] Der vielzitierte **"Marsch in die Dienstleistungsgesellschaft"**[2] stellt sich dabei nicht nur als ein volkswirtschaftlich-statistisches Phänomen dar, sondern wird durch konkrete Verhaltensänderungen der auf den Dienstleistungsmärkten agierenden Marktteilnehmer begleitet.

So läßt sich mit der zunehmenden "Tertiärisierung" der Wirtschaft bei Konsumenten und gewerblichen **Nachfragergruppen** allgemein ein deutlich **gestiegenes Anspruchsniveau an die Qualität der Dienstleistungen** feststellen.[3]

---

1 Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch 1990, S. 87 ff. und 487 ff.

2 So prognostizierte der Franzose Fourastié bereits Mitte der 50er Jahre, daß sich in den hochentwickelten Industrieländern der Anteil der im tertiären Sektor Beschäftigten bis Ende des Jahrhunderts auf 80 Prozent erhöhen würde. Vgl. Fourastié, J., Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts, Köln-Deutz 1954, S. 133 ff.

Meffert sieht die Tertiärisierung der Wirtschaft neben dem Anstieg der Nachfrage nach produktiven Dienstleistungen unmittelbar mit der zunehmenden Nachfrage nach bisher nicht konsumrelevanten freizeitorientierten Dienstleistungen verknüpft. Er spricht in Ergänzung der These Fourastiés bereits von einem "Marsch in die Dienstleistungs- und Freizeitgesellschaft". Vgl. Meffert, H., Einführung in die Problemstellung, in: Marketing in der Freizeit- und Dienstleistungsgesellschaft, Dokumentation des 2O. Münsteraner Führungsgespräches vom 21./22. Februar 1991, Dokumentationspapier Nr. 62 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Backhaus, K., Münster 1991, S. 1.

3 Stauss spricht von einer zunehmenden "marktstrategischen Herausforderung" der Servicequalität, wobei sich diese Einschätzung durch zahlreiche Beiträge in der praxisorientierten Literatur belegen läßt. Vgl. dazu Stauss, B. Service-Qualität als strategischer Erfolgsfaktor, in: Erfolg durch Service-Qualität, Stauss, B. (Hrsg.), München 1991, S. 9 und die dort angegebene Literatur.

Als eine Ausprägung des gestiegenen Qualitätsanspruchs findet in zahlreichen Dienstleistungsmärkten eine Polarisierung der Kundenwünsche in "individualistische" Einzeldienstleistungen einerseits und die Nachfrage nach integrierten Problemlösungen (z.B. Versicherungsschutzbriefe, Club-Reisen) andererseits statt.[4] Letztere werden dabei von Konsumenten vermehrt an einem Erbringungsort verlangt, um im Rahmen eines **"one-stop-shopping"** abgerufen werden zu können.[5]

Die **Dienstleistungsanbieter** reagieren ihrerseits auf den Trend zur Verbundnachfrage ihrer Abnehmer, indem sie integrierte Servicepakete offerieren. Darüber hinaus ist in zunehmendem Maße eine Kooperation zwischen Dienstleistungsanbietern feststellbar, um in Form von Dienstleistungscentern den Bedürfnissen der Konsumenten besser entsprechen zu können.[6] Typische Beispiele hierfür sind **Verkehrscenter** wie **Flughäfen und Bahnhöfe, Messe- und Kongreßcenter, Erlebnisparks und Medical Center**.

Dienstleistungscenter dieser Art sehen sich durch die allgemeine "Anspruchsinflation" der Nachfragerbedürfnisse vor sehr unterschiedliche Herausforderungen an ihre Servicequalität gestellt. So wird beispielsweise die von den Kunden der Bundesbahn kritisierte Servicequalität der Bahnhöfe auf eine vernachlässigte Qualitätspolitik zurückgeführt.[7] Die deutschen und europäischen Verkehrsflughäfen sehen sich angesichts überlasteter Kapazitäten kaum mehr in der Lage, ihre Qualitätsstandards zu erfüllen.[8]

---

4 Vgl. dazu Benölken, H., Greipel, P., Dienstleistungsmanagement. Service als strategische Erfolgsposition, Wiesbaden 1990, S. 9 f. Die Autoren weisen in diesem Zusammenhang auch auf analoge Entwicklungstrends bei der Nachfrage von Produktivdienstleistungen durch gewerbliche Abnehmer hin.

5 Der Begriff des "One-stop-shopping" geht auf die Diskussion über die Entwicklung von Warenhäusern und Shopping-Centern zurück, wo er sein anbieterbezogenes Pendant in dem Terminus "Alles unter einem Dach" findet. Dawson spricht von einem "multi-purpose-shopping", den er auf der Basis eines Mehr-Länder-Vergleichs als den wichtigsten nachfragerseitigen Entstehungsgrund von Shopping-Centern herausstellt. Vgl. Dawson, J. A., Shopping Centre Development, London/New York 1983, S. 2 ff.

6 Ein Dienstleistungscenter soll in einer vorläufigen Arbeitsdefinition als zentral geführte Standortkooperation von mehreren, rechtlich unabhängigen Dienstleistern gekennzeichnet werden. Da die Betrachtung der Dienstleistungscenter in der Literatur nach spezifischen realen Centertypen erfolgt, läßt sich ihr Anwachsen bzw. ihre kapazitäre Ausweitung nur auf diesen Aggregationsebenen nachweisen, Vgl. deshalb insbesondere die Ausführungen im Teil C und D dieser Arbeit.

7 Vgl. Klein, H., Bahnhöfe - Visitenkarten der Bahn, in: Die Bundesbahn, Heft 9/1989, S. 707 f.

8 Vgl. AACC/IATA (Hrsg.), Airport Capacity Demand Management, 2. Aufl., Genf 1990, S. 15; Doughty, G.F., Review of passenger services issues at airports, in: Air-

Demgegenüber stehen die in Amerika weitverbreiteten und in den deutschen Markt neuerdings eingeführten Medical Center vor dem Problem, bei potentiellen Kunden ein Erwartungsbild an die Servicequalität aufzubauen, das dem eines innovativen Serviceverbundkonzeptes mit medizinischen und paramedizinischen Leistungen entspricht.[9]

Bei dem Versuch, eine im Vergleich zur Konkurrenz überlegene Servicequalität ihrer Center zu erzielen, sehen sich diese Anbietergemeinschaften in mehrfacher Hinsicht vor Probleme gestellt. Sie können zwar auf einen mittlerweile auf breiter Basis nachgewiesenen generellen empirischen Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und hoher Dienstleistungsqualität vertrauen.[10] Doch bei dem Bemühen, eine höhere Servicequalität zur wettbewerbsorientierten Profilierung ihrer Center zu erreichen, stellt sich das **Qualitätsmanagement in einem Dienstleistungscenter** im Vergleich zum dem eines einzelnen Serviceanbieters als ungleich komplexere Aufgabe dar.

Bereits auf der Ebene der **Erfassung der Servicequalität** eines Dienstleistungscenters wirft die Qualitätsbeurteilung durch den Centernutzer angesichts der Wahrnehmung von verschiedenen Teilqualitäten der einzelnen im Center tätigen Dienstleister neuartige Probleme der Qualitätsmessung auf. Gleichzeitig ist die **Beeinflussung der Servicequalität** des Centers mit der Lösung vielschichtiger Willensbildungs- und Durchsetzungsprobleme bei den einzelnen Anbietern verbunden.

Bei der praktischen Umsetzung eines Qualitätsmanagement werden die Dienstleistungscenter darüber hinaus mit einem breiten **Theoriedefizit zu Fragen des Qualitätsmanagement im Dienstleistungssektor** generell und zu ihrer spezifischen Angebotsform im besonderen konfrontiert.[11] So hat sich die Forschung neuerdings zwar verstärkt den Aspekten der Messung der Servicequalität zugewandt, im Gegensatz zum industriellen Sektor wurden je-

---

port Technology International 1987, S. 89-92; o.V., Airport-Report. Engpaß zwischen Himmel und Erde, in: Profitravel, Heft 4/1990, S. 20 f.

9 Vgl. Medical Center Verwaltung GmbH (Hrsg.), Das Medical Center. Struktur und Funktionsweise, Göttingen o.J., S. 5.

10 So interpretieren Lux und Neubauer die Ergebnisse der PIMS-Datenbank mit dem Fazit, daß der ROI und die Umsatzrendite der Geschäftseinheiten, die eine im Wettbewerbsvergleich bessere Dienstleistungsqualität aufweisen, signifikant höher ist. Vgl. Lux, R.H., Neubauer, F.F., Qualitäts-Management, Wettbewerbsvorsprung durch Differenzierung, Frankfurt 1986, S. 55-63.

11 Vgl. hierzu Bruhn, M., Stauss, B., Vorwort, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität. Konzepte-Methoden-Erfahrungen, Wiesbaden 1991, S. 5.

doch die Fragen eines umfassenden Qualitätsmanagement erst in jüngster Zeit aufgegriffen.[12]

Da sich der Verfasser die Aufgabe gestellt hat, einen Beitrag zum Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern zu leisten, werden zunächst die zentralen Begriffe "Dienstleistungscenter" und "Qualitätsmanagement" terminologisch erfaßt und inhaltlich eingegrenzt.

2. Das Dienstleistungscenter als spezifischer Typ des Dienstleistungszentrums

Eine Definition und Abgrenzung des Terminus "Dienstleistungscenter" macht es zunächst erforderlich, den Dienstleistungsbegriff zu konkretisieren.

Generell lassen sich funktionelle und institutionelle Dienstleistungen unterscheiden.[13] Zu den **institutionellen Definitionsansätzen** zählt der Vorschlag Mefferts, **Dienstleistungen** als selbständige, marktfähige Leistungen zu verstehen, die auf die Bereitstellung und/oder den Einsatz von Potentialfaktoren gerichtet sind. Die Faktorkombination des Diensteanbieters vollzieht dabei an einem Diensteobjekt (Kunde oder Objekt des Kunden) nutzenstiftende Verrichtungen.[14] **Funktionelle Dienstleistungen** sind durch ihre wirtschaftliche Nicht-Selbständigkeit gekennzeichnet, da sie begleitend zu Sachgütern angeboten werden.[15]

Zur begrifflichen Abgrenzung vom Sachgütersektor lassen sich die **Besonderheiten von Dienstleistungen** als ergänzende Definitionsbestandteile hinzunehmen.

---

12 Vgl. Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität, a.a.O., S. 5, sowie insbesondere die in diesem Werk auf den Seiten 411-422 aufgeführte Literaturauswertung zum Thema "Dienstleistungsqualität".

13 Vgl. zu der Unterscheidung von institutionellem und funktionellem Dienstleistungsbegriff insbesondere Hilke, W., Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: v.Jacobs, H. et al. (Hrsg.),Dienstleistungs-Marketing, Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 35, Wiesbaden 1989, S. 7.

14 Vgl. Meffert, H., Marketing, Einführung in die Absatzpolitik, 7. Aufl., Wiesbaden 1986, S. 43, der sich bei der Herleitung seiner als "Arbeitsdefinition" verstandenen Begriffsabgrenzung insbesondere auf die früheren Arbeiten von Hilke stützt. Vgl. dazu Hilke, W., Dienstleistungs-Marketing aus der Sicht der Wissenschaft, Arbeitspapier Nr. 19 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Münster 1984, S. 10-37.

15 Vgl. ebenda.

Hierbei werden besonders die Immaterialität von Dienstleistungen, die Notwendigkeit der Integration von externen Faktoren in den Leistungserstellungsprozeß sowie die räumliche und zeitliche Gebundenheit der Dienstleistungsproduktion herausgestellt.[16]

Das Dienstleistungscenter soll im folgenden als ein spezifischer Typ des **Dienstleistungszentrums** abgegrenzt werden,[17] das es damit zunächst zu definieren gilt. Dienstleistungszentren können aus einer Nachfrager- und einer Anbieterperspektive betrachtet werden. Aus **Nachfragersicht** kann jeder Ort, an dem mehrere Dienste zentral angeboten werden, als Dienstleistungszentrum bezeichnet werden.[18] Demgegenüber stellt aus **Anbietersicht** das Dienstleistungszentrum eine Agglomeration von mehreren Dienstleistern an einem Ort dar.[19] Vergegenwärtigt man sich die generelle Heterogenität des Dienstleistungssektors und konstatiert, daß sich an einem Standort verschiedene Kombinationen von Dienstleistern agglomerieren können, wird unmittelbar die außerordentliche Vielfältigkeit der Erscheinungsformen von Dienstleistungszentren offensichtlich. Die Typologisierungsfrage erhält eine zusätzliche Komplexität, wenn man berücksichtigt, daß sich in einem Zentrum neben Dienstleistern auch "Nicht-Dienstleister" ansiedeln können.

---

16 Zu einer differenzierten Analyse der Besonderheiten der Dienstleistungserstellung und ihrer Auswirkung auf das Dienstleistungsmarketing vgl. Staffelbach, B., Strategisches Marketing von Dienstleistungen, in: Marketing ZFP, Heft 4/1988, S. 279 ff. Büker nimmt darüber hinaus eine Diskussion der Implikationen der Besonderheiten auf die Qualitätsanalyse von Dienstleistungen vor. Vgl. Büker, B., Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen. Operationalisierungsansätze an einem empirischen Beispiel zentraler EDV-Dienste, Schriftenreihe zum Marketing und Management, Hrsg.: Meffert, H., Frankfurt a.M. 1991, S. 28 ff.

17 Die gewählte Formulierung zeigt, daß sich der Terminus "Dienstleistungscenter" weder in der Dienstleistungsliteratur fest etabliert hat, noch in Wissenschaft und Praxis mit klarem Begriffsinhalt versehen wurde. Dennoch umschreibt er eine spezifische Anbieterkonfiguration von Dienstleistern, für die bisher kein anderer und einheitlicher Gattungsname geprägt wurde, so daß die umfangreichen begrifflichen Überlegungen im folgenden notwendig sind.

18 Vgl. dazu die grundlegenden Arbeiten von Christaller, auf den sich auch die Mehrzahl der aktuellen Definitionsansätze von Zentren berufen: Christaller, W., Die zentralen Orte in Süddeutschland. Eine ökonomisch-geographische Untersuchung der Gesetzmäßigkeiten der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischen Funktionen, Jena 1933.

19 Vgl. dazu die zu dem Agglomerationsgedanken im Zusammenhang mit der Definition von Einkaufs- und Dienstleistungszentren gemachten Überlegungen bei Jaeck, H.-J., Das Shopping-Center, 1. Bd.: Begriff und Typen des Shopping-Centers, Berlin 1979, S. 23 und die dort in diesem Zusammenhang gemachte Literaturrecherche.

Damit erscheint es sinnvoll, Dienstleistungszentren von anderen Zentrenformen abzugrenzen, zu klassifizieren und in Hinblick auf den herauszuarbeitenden Typ "Dienstleistungscenter" zu typologisieren.[20]

Dienstleistungszentren lassen sich in Analogie zur allgemeinen Typologie der Wirtschaftsgüter[21] zunächst von denjenigen Zentren abgrenzen, die Sachgüter produzieren. Darüber hinaus können Zentren aus Anbietersicht in gewerbliche und nicht-gewerbliche Zentren unterteilt werden.[22] Wie in der Abbildung 1 zu sehen ist, können die **gewerblichen Dienstleistungszentren** gegenüber Industriezentren, Technologieparks und (reinen) Großhandels- und Einzelhandelszentren abgegrenzt werden,[23] wobei den Dienstleistungszentren vor allem (gewerbliche) **Freizeitzentren, Bürozentren, Handwerkshöfe, Messe- und Kongreßzentren und Verkehrszentren** zuzuordnen sind.[24] **Nicht-gewerbliche Dienstleistungszentren** stellen vor allem **Verwaltungs-, Erholungs-, Bildungs-, Kultur- und Ärztezentren** dar.[25]

---

20 Zu der Unterscheidung der typologischen und klassifikatorischen Methode in der Betriebswirtschaftslehre vgl. Knoblich, H., Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftlehre, in: Wist, Heft 4/1972, S. 141-147. Danach liegt eine Klassifikation vor, wenn ein Untersuchungsgegenstand nach einem Merkmal und dessen Ausprägungen abgegrenzt wird. Eine typologische Ordnung liegt dann vor, wenn mehrere, d.h. mindestens zwei Merkmale zur Kennzeichnung herangezogen werden.

21 Vgl. zu einer dienstleistungsbezogenen Typologie der Wirtschaftsgüter Hilke, W., Dienstleistungs-Marketing aus der Sicht der Wissenschaft, a.a.O. S. 12 f.

22 Dabei erweist es sich als sinnvoll, das Kriterium "Gewerblichkeit" von der Gewinnerzielungsabsicht der Mehrheit der im Zentrum tätigen Anbieter und nicht von der bei einigen Zentrenformen existierenden Gründungs- bzw. Trägergesellschaft abhängig zu machen. Denn diese Trägergesellschaften sind oftmals Kommunen und staatliche Anteilseigner, die selbst versorgungsorientierten bzw. wirtschaftsfördernden Zielen nachgehen, ohne daß den dort ansässigen Dienstleistern die Gewinnerzielungsabsicht abgesprochen werden kann. Beispielhaft sei hier auf Verkehrs- und Messecenter verwiesen. Vgl. Hennike, M., Tengler, H., Industrie- und Gewerbeparks als Instrument der kommunalen Wirtschaftsförderung. Eine empirische Analyse in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1986, S. 39 ff.

23 Damit wird der im Schrifttum sich herausgebildeten Meinung gefolgt, weder die Handelsleistungen noch die reinen Handelszentren dem Dienstleistungssektor bzw. den Dienstleistungszentren zuzuordnen. Vgl. Jaeck, H.-J., Das Shopping-Center, a.a.O., S. 41.

24 Vgl. Jaeck, H.- J., Das Shopping-Center, a.a.O., S. 41; Tietz, B., Rothaar, P., City Studie - Marktbearbeitung und Management für die Stadt - Neue Konzepte für Einzelhandels- und Dienstleistungsbetriebe, Landsberg am Lech 1991, S. 224 ff.

25 Vgl. Jaeck, H.-J., Das Shopping-Center, a.a.O., S. 41.

Gewinn-erzielungs-absicht[1)] / Agglo-merierte Anbieter	Gewerbliche Zentren	Nicht-gewerbliche Zentren
Sachgüter-produzenten	• Industrie-parks/-zentren • Technologie-höfe	X
Handels-unternehmen	• Großhandels-zentren • Einzelhandels-zentren	X
	Shopping-Center	
Dienst-leistungs-anbieter	**Gewerbliche Dienstleistungs-zentren**	**Nicht ge-werbliche Dienstleistungs-zentren**

1) ...bezogen auf die Mehrzahl, der im Zentrum tätigen Anbieter

▩ per Definitione "Mischzentren" aus Handels- und Dienstleistungsanbietern

Abb. 1: Abgrenzungssystematik von Diensleistungszentren

Diese Typologisierung erfährt eine Einschränkung dahingehend, daß in zunehmendem Maße funktionelle Dienstleistungen auch durch Sachgüterproduzenten erstellt werden, deren Agglomeration jedoch keine Dienstleistungszentren in dem hier verstandenen Sinne darstellen.[26] Ein analoges Abgrenzungsproblem stellt sich hinsichtlich der "Gewerblichkeit" von Dienstleistungszentren.[27]

---

26 Vgl. zu der Abgrenzung von funktionellen Dienstleistungen die Definition auf der Seite 4 dieser Arbeit. Übertragen auf die Zentrensystematisierung wird diese Klassifizierungsproblematik durch die "tatsächlichen" Produktions- bzw. Dienstleistungscharakteristika von Technologieparks besonders deutlich werden. Vgl. zu deren Funktionen und Aufgaben Hennicke, M., Tengler, H., Industrie- und Gewerbeparks als Instrument der kommunalen Wirtschaftsförderung, a.a.O., S. 57 ff.

27 So entsteht in Hinblick auf die Dienstleistungszentren die zusätzliche Problematik, daß in einem Dienstleistungszentrum Dienstleister tätig sein können, deren Ziele

Von besonderer Relevanz für die Klassifizierung von Dienstleistungszentren dürfte die Abgrenzung gegenüber Einzelhandels- und Shopping-Centern sein[28], wobei letztere definitorisch einen Anteil von Dienstleistungseinrichtungen in ihren Zentren konstitutiv festschreiben.[29] In Anlehnung an Heineberg und Mayr soll deshalb im folgenden dann von einem Dienstleistungszentrum gesprochen werden, wenn die Mehrheit der agglomerierten Anbieter Dienstleister sind.[30] Darüber hinaus werden im folgenden solche Dienstleistungszentren vorrangig betrachtet, in denen die Mehrzahl der agglomerierten Anbieter **erwerbswirtschaftlichen Zielen** nachgeht.

Zur Abgrenzung des **Dienstleistungscenters als spezifischer Typ des Dienstleistungszentrums** ist es notwendig, die Beziehungen zwischen den Dienstleistern zu analysieren. In Analogie zu einer von Grossekettler entwickelten Systematisierung vertikaler Verhaltensabstimmungen zwischen Hersteller und Handel können die Dienstleistungszentren nach dem **Grad der Verhaltensabstimmung zwischen den Dienstleistern** typologisiert werden,[31] der sich über den Zentralisationsgrad und den Bindungsgrad definiert. Der Zentralisationsgrad drückt aus, in welchem Maße ein Dienstleister gegenüber anderen Weisungsrechte hat, während der Bindungsgrad als Maß interpretiert werden kann, in dem die Dienstleister ihre Entscheidungen im vornherein festlegen.[32] Zusätzlich können Dienstleistungszentren nach der **Art der Verbundbeziehung** differenziert werden.

---

sowohl erwerbswirtschaftlichen als auch nicht-erwerbswirtschaftlichen Charakter aufweisen.

28 Vgl. Tietz, B., Rothaar, P., City-Studie, a.a.O., S.194. Analoge Überlegungen finden sich bei Dawson, J. A., Shopping Centre Development, a.a.O., S. 106 ff.

29 Vgl. die von Jaeck gemachte Gegenüberstellung von Definitionsansätzen zum Shopping-Center-Begriff bei: Jaeck, H.-J., Das Shopping-Center, a.a.O., S. 21 ff.

30 Die beiden Autoren wählen in ihrem Typologisierungsansatz von Einkaufzentren die Vorgehensweise, Typen nach der Anzahl von Einzelhandels-, Dienstleistungs- sowie leerstehenden Einrichtungen bzw. zu Ausstellungszwecken genutzten Einrichtungen zu bilden. Vgl. Heineberg, H., Mayr, A., Neue Einkaufszentren im Ruhrgebiet. Vergleichende Analyse der Planung, Ausstattung und Inanspruchnahme der 21 größten Shopping-Center, Münstersche Geographische Arbeiten, Heft 24, Paderborn 1986, S. 198 ff.

31 Vgl. Grossekettler, H., Die volkswirtschaftliche Problematik von Vertriebskooperationen. Zur wettbewerbspolitischen Beurteilung von Vertriebsbindungs-, Alleinvertriebs-, Vertragshändlern und Franchisesystemen, in: ZfgG, Band 28, Heft 4, 1978, S. 326 f.

32 Vgl. die analogen Überlegungen bei ebenda, sowie die Interpretation durch Ahlert, D., Distributionspolitik. Das Management des Absatzkanals, 2. überarb. Aufl., Stuttgart/Jena 1991, S. 164.

Ein **Absatzverbund** definiert sich aus Nachfragersicht und liegt dann vor, wenn ein Dienstleistungszentrum von den Zentrennutzern zum Zwecke der Deckung eines Nachfrage-, Kauf- oder Bedarfsverbundes im Rahmen eines "One-stop-shopping" aufgesucht wird.[33] Ein **Erstellungsverbund** wird dadurch charakterisiert, daß zwischen den rechtlich selbständigen Dienstleistern erstellungsorientierte Austauschbeziehungen i.S.v. Leistungsverflechtungen bestehen und/oder die Anbieter gemeinsame Zentrenressourcen, wie etwa die Zentrenfläche oder Servicetechnologien, nutzen. Erstellungs- und Absatzverbünde können dabei in unterschiedlicher Ausprägung identifiziert werden und isoliert sowie kombiniert auftreten.

Legt man der Typologisierung von Dienstleistungszentren die Dimensionen des Grades der Verhaltensabstimmung einerseits sowie der absatz- oder erstellungsverbundorientierten Dienstleisteragglomeration andererseits zugrunde, so lassen sich **fünf idealtypische Dienstleistungszentren** in einer Basistypologie generieren (vgl. Abbildung 2).

- **Typ A** umfaßt Dienstleistungszentren, die als "**Zufallsagglomeration**" über einen längeren Zeitraum hinweg natürlich gewachsen sind und nur wenige oder gar keine Absatz- und Erstellungsverbundstrukturen aufweisen. Ein Bedarf für eine gemeinsame Verhaltensabstimmung ist daher nicht gegeben. Die Anbieter können entsprechend in ihren betriebswirtschaftlichen Fragestellungen wie einzelne unabhängige Dienstleister behandelt werden.

- **Typ B** betrifft Dienstleisterzentren, die sich primär als "**loser Absatzverbund**" präsentieren. Sie können natürlich gewachsen oder aber durch kommunale beziehungsweise private Gründungsgesellschaften planmäßig errichtet worden sein. Für ersteren Fall kann z.B. die Agglomeration einer TÜV-Prüfstelle, Niederlassung des Straßenverkehrsamtes, Schilderdiensten und Versicherungsagenturen an einem Ort angeführt werden. Letztere werden wie das Uni-Center Bochum oder das Averdunk-Zentrum in Duisburg von Heineberg und Mayr als Einkaufszentren mit dominanten Anteilen öffentlicher und sonstiger Dienstleistungsfunktionen beschrieben.[34] Ein Bindungsgrad läßt sich bei diesen Zentren nur in der Planungs- und Errichtungsphase in schwacher Ausprägung nachweisen.

---

33 Jaeck spricht im Fall der Shopping-Center auch von dem Marktprinzip i.e.S. "Markthallenprinzip" als deren konstitutives Merkmal. Vgl. Jaeck, H.-J., Das Shopping-Center, a.a.O., S. 40. Vgl. zu den Verbundeffekten zwischen Sortimentsteilen Ahlert, D., Grundzüge des Marketing, 3. neubearb. Aufl., Düsseldorf 1984, S. 79 f. Zur generellen Typologie der Betriebs- und Verbundformen der Distribution vgl. Ahlert, D., Distributionspolitik, a.a.O., S. 49 f.

34 Vgl. Heineberg, H., Mayr, A., Neue Einkaufszentren im Ruhrgebiet, a.a.O,. S. 2O1 f.

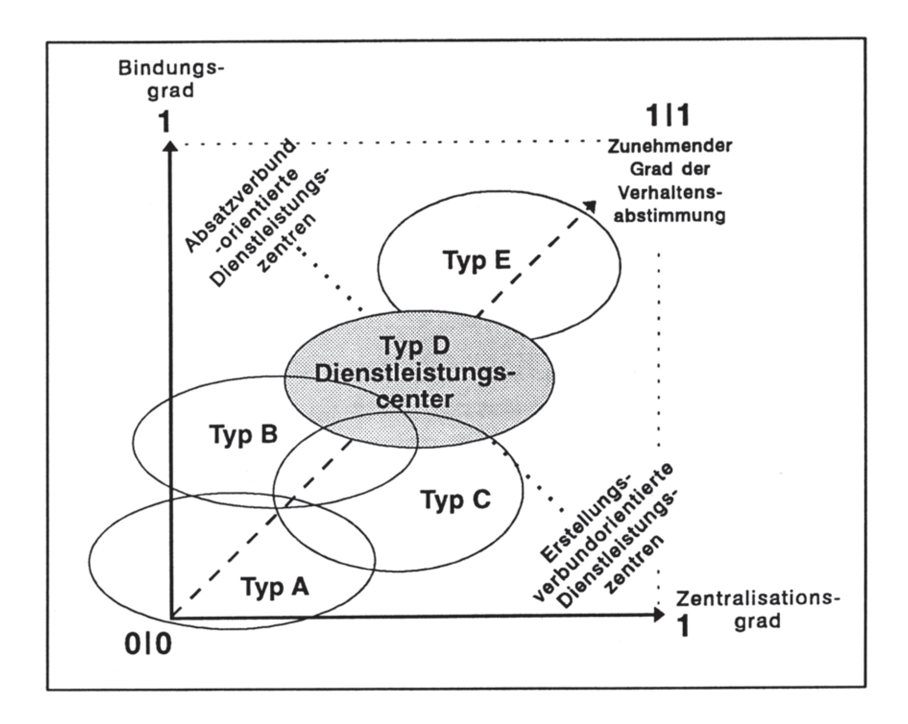


Abb.2: Basistypologie von Dienstleistungszentren (Quelle: in Anlehnung an Grossekettler, H., Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Vertriebskooperationen, a.a.O., S. 326 f.)

Folglich ist der Grad der Verhaltensabstimmung schwach ausgeprägt und ein institutionalisiertes Zentrenmanagement existiert mit Ausnahme der Wahrnehmung hausmeisterlicher Fragen durch eine Hausverwaltung i.d.R. nicht.

- **Typ C** kennzeichnet Dienstleistungszentren, die ihre Agglomerationsursache in erstellungsorientierten Motiven haben. Sie können planmäßig errichtet oder natürlich durch Ansiedlung gewachsen sein, weshalb auch von **"losen erstellungsverbundenen" Zentren** gesprochen werden kann. In der schwächsten Ausprägung können dies Finanzzentren oder Bankenviertel sein, deren Dienstleister allein über räumliche Nähe "Tuchfühlungsvorteile" zu Wettbewerbern suchen oder mitarbeiterorientierte Verkehrsinfrastrukturvorteile realisieren wollen.

Tietz und Rothaar sprechen in diesem Zusammenhang auch von "Arbeitszentren".[35] Zentren dieses Typs können auch in einem eigens dafür errichteten geschlossenen Gebäude- und Flächenkomplex untergebracht sein, wobei neben der gemeinsamen Gebäudenutzung der Rückgriff auf zentrale Dienstleistungen üblich ist. Beispiele hierfür sind Scientific-Parks, Media-Parks, Tageskliniken und Gemeinschaftskanzleien der Angehörigen freier Berufe. Charakteristikum dieser Zentren bleibt aber, daß sich ihre schwach bis mittel ausgeprägte Verhaltensabstimmung auf innengerichtete, technisch-erstellungsbezogene Aspekte beschränkt, während der Kunde in der Regel die einzelnen Anbieter als separate Leistungseinheiten betrachtet und nicht das Zentrum als Ganzes aufsucht.

● Je mehr sich der Grad der Verhaltensabstimmung zwischen den Dienstleistern erhöht, desto eher haben sich in der Praxis Zentrenformen herausgebildet, deren Typenspezifikum ein gemeinsames Zentrenmanagement ist, das die Zentrenbelange koordiniert. Dieser **Typ D** soll in Anlehnung an die sich in der handelswissenschaftlichen Literatur herausgeprägten Sprachweise als **Dienstleistungscenter** bezeichnet werden.[36] Dementsprechend soll das Management als "Centermanagement" bezeichnet werden. Bei diesem Zentrentyp lassen sich sowohl absatzverbundorientierte Varianten wie etwa Messe- und Kongreßcenter, Erlebnisparks als auch Center nachweisen, die im Absatz- und im Erstellungsverbund stehen. Die Verkehrscenter kennzeichnen diesen Fall ebenso wie die Medical Center.[37]

● In logischer Weiterbewegung auf dem Kontinuum der Verhaltensabstimmung sind schließlich solche Zentren (**Typ E**) zu identifizieren, die aus Nachfragersicht zwar noch "zentrale Dienstleistungsorte" darstellen, denen aber als konstitutives Merkmal die Agglomeration mehrerer rechtlich unabhängiger Dienstleister fehlt. Sie stellen im Prinzip komplexe Einzelorganisationen dar und können in dieser Form als "**Regiezentren**" bezeichnet werden. Privatkliniken und Schalterhallen von Großbanken und Sparkassen sowie der Post stellen Vertreter dieses Zentrentyps dar.

---

35 Vgl. Tietz, B., Rothaar, P., City Studie, a.a.O., S. 224 ff.

36 So kommt Jaeck nach eingehender Literaturanalyse zu den verschiedenen Agglomerationsformen von Einzelhandelsbetrieben zu dem Ergebnis, den Begriff "Center" dann zu verwenden, wenn es sich um "...einheitlich geplante..." und "...ständig zentral geleitete..." Komplexe im Gegensatz zu den meist natürlich gewachsenenen dezentral betriebenen Zentren handelt. Vgl. Jaeck, H.-J. Das Shopping-Center, a.a.O. S. 27 ff. und die dort angebene Literatur.

37 Diese Center sollen im weiteren als "real beobachtbare Centertypen" bezeichnet werden.

Als zentrale Charakteristika eines **Dienstleistungscenters** können insgesamt **vier konstitutive Merkmale** festgehalten werden:

(1) Das Dienstleistungscenter stellt eine Agglomeration von rechtlich unabhängigen, mehrheitlich erwerbswirtschaftlich orientierten Dienstleistern dar, die

(2) unter einheitlicher Leitung eines Centermanagement

(3) in einem geplanten und baulich geschlossenen Flächen- und Gebäudekomplex

(4) ein primär absatz- und teilweise erstellungsverbundenes Dienstleistungsangebot nach dem Markthallenprinzip anbieten.

Als **konstitutive Institution** eines Dienstleistungscenters läßt sich das **Centermanagement** benennen, dem der **Centerbetrieb** mit eigenem Personal, den Gebäude- und Flächenteilen sowie der technischen Ausstattung untersteht (vgl. Abbildung 3)[38]. Dem Centermanagement kann bei einigen Centertypen noch eine separate **Trägergesellschaft** übergeordnet sein, die in zahlreichen Fällen durch öffentliche Anteilseigner repräsentiert wird.[39]

Die im Dienstleistungscenter tätigen rechtlich selbständigen Dienstleister sollen als **Dienstleistungs- oder Servicepartner** bezeichnet werden. Sie erstellen mit ihren Dienstleistungen im Zusammenwirken mit dem Centerbetrieb ein gebündeltes Dienstleistungsangebot, das über den mittel bis hoch ausgeprägten Bindungsgrad in einem **Servicekonzept** festgelegt ist.[40]

---

38 Vgl. zu der hier zugrunde gelegten Systematisierung der Bereitstellungsdienstleistungen eines Dienstleisters Engelhardt, W.H., Kleinaltenkamp, M., Reckenfelderbäumer, M., Dienstleistungen als Absatzobjekt, Arbeitsbericht Nr. 52 des Institutes für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Bochum 1992, S. 8 ff.; Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilsektor, Berlin 1990, S. 171.

39 Beispielhaft sei hier auf die Verkehrszentren wie Bahnhöfe sowie Messe- und Kongreßzentren hingewiesen. Für den Fall, daß einer Trägergesellschaft mehrere Center des gleichen Typs unterstehen, wird ein Teil der Managementaufgaben i.d.R. von dieser zentral übernommen.

40 Das Servicekonzept beschreibt bspw., ob es sich um ein Verkehrscenter oder einen Erlebnispark handelt. Inwieweit zwischen dem Centerbetrieb und Servicepartnern ablauforganisatorische Beziehungen bestehen, hängt maßgeblich davon ab, inwieweit die Dienstleister in einem Erstellungsverbund stehen.

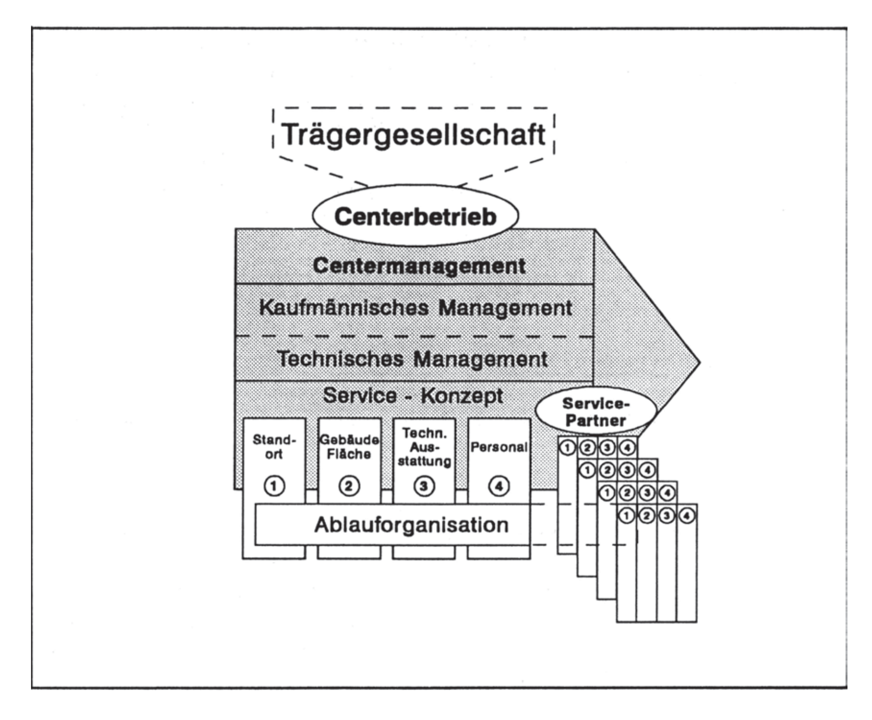


Abb.3: Konstitutive Institutionen und Elemente eines Dienstleistungscenters

3. Begriff und Gegenstand des Qualitätsmanagement in Dienstleistungsorganisationen

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit stehen die Besonderheiten des Qualitätsmanagement in einem solchen Dienstleistungscenter im Mittelpunkt.

Als Objektbereich des Qualitätsmanagement von Dienstleistungsorganisationen bedarf es einer terminologischen Auseinandersetzung mit der **Dienstleistungs- bzw. Servicequalität.**[41]

41 Die Begriffe "Dienstleistungsqualität" und "Servicequalität" sollen im folgenden synonym verwandt werden.

Generell kann der Begriff der Dienstleistungsqualität aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln behandelt werden.[42] Die **nachfragerorientierte Sichtweise** setzt an der Qualitätswahrnehmung des Dienstleistungsnehmers an und unterstellt, daß sich Qualität als relatives Konzept durch den Vergleich der **Kundenerwartungen** mit der in der Verwendungsphase **erlebten Eignung zur Erfüllung individueller Präferenzen** ergibt.[43] Da sich die Erwartungen und Bedürfnisse der Konsumenten auf unterschiedliche Teilqualitäten beziehen und diese wiederum in ein subjektives globales Qualitätsurteil einfließen, sprechen Engelhardt und Schütz neben der subjektiven auch von der selektiven Qualitätsbeurteilung als konstitutives Merkmal des kundenorientierten Qualitätsbegriffes.[44] Stellt der Dienstleistungsnehmer zusätzlich die von ihm beurteilte globale Qualität der Dienstleistung dem wahrgenommenen Preis-Leistungs-Verhältnis im Sinne eines "value for money" gegenüber, so wird von einem **wertorientierten Ansatz** des kundenorientierten Qualitätsbegriffes gesprochen.[45]

Im Rahmen der **anbieterorientierten Sichtweise** wird die Dienstleistungsqualität als Maß für die Einhaltung der vom Dienstleister selbst gesetzten betrieblichen Qualitätsstandards aufgefaßt. Der so interpretierte anbieterbezogene Qualitätsbegriff ist damit einer Objektivierung leichter zugänglich als die kundenorientierte Qualitätswahrnehmung. Als Pendant zum nachfragerseitig interpretierten wertorientierten Qualitätsbegriff kann in einer Anbieterbetrachtung der **Total Quality-Begriff** aufgefaßt werden[46]. Der Total Quality-Begriff geht von einem positivistisch-absoluten Verständnis der Qualität von Dienstleistungen aus, die nicht losgelöst von dem Absatzpreis betrachtet werden kann.

Stauss und Hentschel weisen zurecht darauf hin, daß es für die Ausgestaltung eines Qualitätsmanagement von Dienstleistungen unabdingbar ist, in den verschiedenen Phasen des Qualitätsmanagement die Begriffsebene zu wechseln.

---

42 Vgl. Garvin, D.A., "What does product quality really mean?", in: Sloan Management Review, Heft 4/1984, S. 36 ff. sowie die entsprechende dienstleistungsspezifische Interpretation durch Stauss, B., Hentschel, B., Dienstleistungsqualität, in: WiSt, Heft 5/1991, S. 238.

43 Vgl. ebenda.

44 Vgl. Engelhardt, W.H., Schütz, P., Total Quality Management, in: Wist, Heft 8/1991, S. 395.

45 Vgl. Stauss, B., Hentschel, B., Dienstleistungsqualität, a.a.O., S. 238.

46 Vgl. ebenda.

Für das Qualitätsmanagement ist daher die **Koexistenz des anbieter- und kundenorientierten Servicequalitäts-Verständnisses** maßgeblich.[47] Inwieweit dabei dem Qualitätsmanagement ein Total Quality-Begriff zugrundezulegen ist, hängt von dem Anspruchsspektrum des praktizierten Qualitätsmanagement ab.

Angesichts der besonderen Heterogenität des Dienstleistungssektors haben sich verschiedene Autoren bemüht, die diversen Begriffsauffassungen von Dienstleistungsqualität inhaltlich durch die Entwicklung branchen- und typenübergreifender **Servicequalitäts-Dimensionen** zu ergänzen. Zu den zentralen Ansätzen dürfen vor allem die konzeptionellen Arbeiten gezählt werden, die an den servicetypischen Leistungserstellungsphasen ansetzen und die Servicequalität in eine Potential-, Prozeß- und Ergebnisdimension zerlegen.[48] Ein weiterer zentraler Ansatz geht auf Grönroos zurück, der die Servicequalität in eine technische und funktionale Dimension unterteilt.[49] Daneben ist es Zeithaml, Parasuraman und Berry gelungen, auf empirischer Basis eine Reihe von verallgemeinerungsfähigen zentralen Qualitätsdimensionen zu identifizieren.[50]

Neben der Frage, wie sich die Qualität aus welchen Betrachtungsweisen und in welchen Dimensionen konkretisiert, ist für den Dienstleistungsanbieter von besonderer Relevanz, wie er die Servicequalität beeinflussen kann. Hier setzt der umfassende Problemkreis des **Qualitätsmanagement des Dienstleistungsanbieters** an. Dessen zentrale Aufgabe als Subsystem des gesamten Managementsystems[51] ist nach Bruhn die Sicherstellung der vom Anbieter in

---

47 Während in der Phase der Qualitätsanalyse der kundenorientierte Qualitätsbegriff zugrundezulegen ist, verlangt die Umsetzung der erfaßten Qualitätserwartungen in Qualitätsziele und -maßnahmen den Wechsel auf eine anbieterbezogene Betrachtungsweise. Vgl. Stauss, B., Hentschel, B., Dienstleistungsqualität, a.a.O., S. 239.

48 Vgl. Meyer, A., Mattmüller, R., Qualität von Dienstleistungen. Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: Marketing ZfP, Heft 3/1987, S. 187-195.

49 Vgl. Grönroos, C., A Service Quality Model and its Marketing Implications, in: European Journal of Marketing, Heft 4/1984, S. 36-44.

50 Vgl. Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A., Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, in: JoM, Heft 4/1988, S. 35-48. Die einzelnen Ansätze gilt es in den weiteren Überlegungen zur Center-Servicequalität noch auszugestalten, so daß an dieser Stelle auf eine tiefere Analyse verzichtet werden kann.

51 Vgl. zu einer grundsätzlichen Einordnung des Qualitätsmanagement als Management-Subsystem in das Managementsystem Siegwart, H., Seghezzi, D., Management und Qualitätssicherung, in: Probst, G. (Hrsg.), Qualitätsmanagement als Erfolgspotential, Bern 1983, S. 28 ff.

Kenntnis der Kundenerwartungen definierten Dienstleistungsqualität.[52] Da sich das Qualitätsmanagement als permanente und interdependente Aufgabe darstellt, können die Teilaufgaben des Qualitätsmanagement als Teilphasen eines **Dienstleistungs-Qualitätsmanagement-Regelkreises** dargestellt werden (vgl. Abbildung 4).[53]

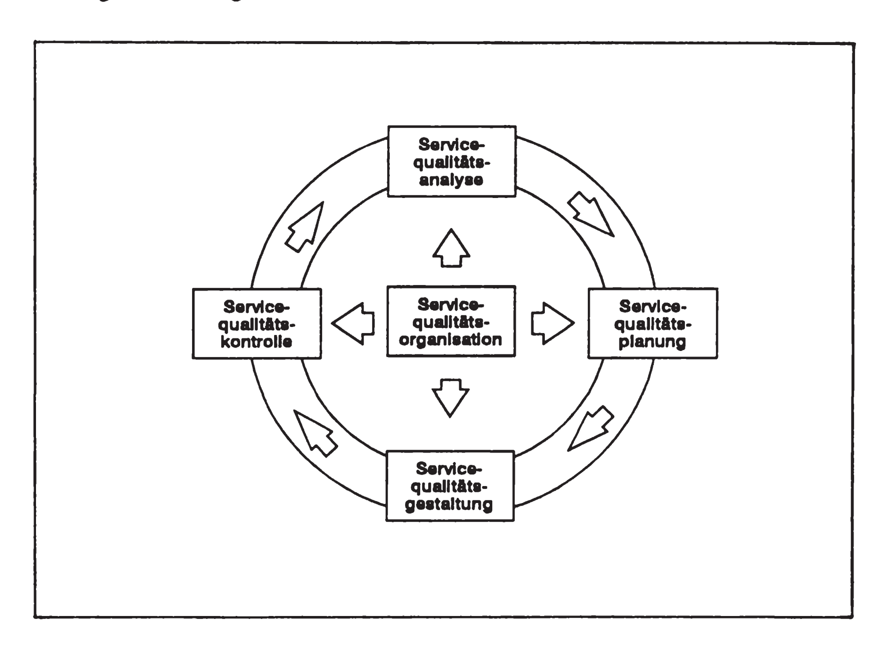


Abb.4: Qualitätsmanagement-Regelkreis für Dienstleistungsorganisationen (Quelle: in Anlehnung an Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN), a.a.O., S. 14)

Ausgangspunkt des Qualitätsmanagement ist die **Servicequalitätsanalyse**. Sie beinhaltet die Erfassung und Messung der Dienstleistungsqualität mittels spezifischer Verfahren und Methoden der Qualitätsanalyse.

---

52 Vgl. Bruhn, M., Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität, a.a.O., S. 40.

53 Vgl. Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN), Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystemes. Entwurf eines Leitfadens für Dienstleistungen nach ISO/DIN 9004, Teil 2, Berlin 199O, S. 14.

Die **Servicequalitätsplanung** umfaßt eine Transformation der Kundenerwartungen in kundengerichtete Qualitätsziele und -strategien.[54]

Die sich anschließende Stufe des Regelkreises beinhaltet alle Aktivitäten und Maßnahmen des Dienstleisters, um die gesetzten Qualitätsziele mit den Kundenerwartungen in Einklang zu bringen. Diese Stufe soll als **Servicequalitätsgestaltung** bezeichnet werden.[55] Schließlich umfaßt die **Servicequalitätskontrolle** im Sinne einer Soll-Ist-Analyse die laufende Prüfung der Erreichung der definierten Qualitätsziele.[56] Ein weiteres Aufgabenfeld des Qualitätsmanagement ist die **Servicequalitätsorganisation**. Hierbei sind sowohl Optionen einer Implementierung spezifischer Qualitätsabteilungen als auch die Schaffung bereichs- und funktionsübergreifender Organisationsformen gegeneinander abzuwägen oder zu kombinieren.

Die einzelnen Phasen des Qualitätsmanagementkreises können sich je nach ihrem Anspruchsspektrum auf unterschiedliche Objektbereiche der Dienstleistungsorganisation beziehen. Wie der in Abbildung 5 als Wertkettensequenz dargestellte Sachverhalt verdeutlicht, kann sich das Qualitätsmanagement innengerichtet auf erstellungsorientierte, d.h. in Dienstleistungsorganisationen besonders bedeutsame verwaltungstechnische Wertaktivitäten[57] oder primär absatzmarktgerichtete, d. h. vom Kunden subjektiv in seiner Erlebniswelt

---

54 Vgl. Bruhn, M., Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 40.

55 In der Literatur zum industriellen Qualitätswesen wird in diesem Zusammenhang auch von Qualitätsförderung, -lenkung und -sicherung gesprochen. Die unterschiedliche Weite und uneinheitliche Verwendung dieser Begriffe läßt es sinnvoll erscheinen, für das Qualitätsmanagement von Dienstleistungen den wertfreien Begriff "Qualitätsgestaltung" zu prägen und diesen in den weiteren Betrachtungen centerspezifisch auszugestalten. Zu den vorstehenden Begriffsverständnissen vgl. die Systematik der Qualitätsbegriffe bei Geiger, W., Begriffe, in: Masing, W., Handbuch zur Qualitätssicherung, 2. völlig neubearb. Aufl., München/Wien 1988, S. 33-50 sowie Siegwart, H., Seghezzi, D., Management und Qualitätssicherung, a.a.O., S. 17 ff.

56 Im Gegensatz zu Horváth und Urban wird im Rahmen dieser Untersuchung ein enges Begriffsverständnis der Qualitätskontrolle zugrunde gelegt. Die beiden Autoren wollen unter Qualitätscontrolling "... ein Teilsystem des Controllingsystems verstanden wissen, welches unternehmensweit qualitätsrelevante Vorgänge mit dem Ziel koordiniert, eine anforderungsgerechte Qualität wirtschaftlich sicherzustellen." Horváth, P., Urban, G. (Hrsg.), Qualitätscontrolling, Stuttgart 1990, S. 72. Zu einer grundsätzlichen Auseinandersetzung mit den auf den Qualitätszusammenhang übertragbaren Controlling-Begriff vgl. Ahlert, D., Günther, J., Strategisches Controlling und experimentelle Optimierung im Handel, Arbeitspapier Nr. 8 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Distribution und Handel, Hrsg.: Ahlert, D., 3. neubearbeitete Aufl., Münster 1992.

57 Vgl. Klages, H., Schmidt, R., Messung und Bewertung der Organisationsqualität. Organisationsanalyse in der öffentlichen Verwaltung anhand einer Fallstudie, Baden-Baden 1983, S. 13.

nachvollziehbare Qualitätsaspekte, beziehen.[58] Zudem kann das Qualitätsmanagement danach differenziert werden, ob es sich in seinem Anwendungsbereich auf die Dienstleistungsorganisation konzentriert oder auch die Zulieferanten und Geschäftspartner als "externe Kunden" miterfassen soll. Wicher unterscheidet zwischen einem **erstellungs-, beschaffungs- und absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement.**[59] Integriert man diese Teilkomplexe in eine geschlossene Gesamtkonzeption des Qualitätsmanagement und legt zusätzlich einen wertorientierten Qualitätsbegriff zugrunde, so ist der umfassende Gestaltungsbereich eines **Total Quality Management** gekennzeichnet.[60] Mit den Begriffsklärungen sowie den konstituierenden Elementen eines Dienstleistungscenters sind die Voraussetzungen geschaffen, den zu entwickelnden Forschungsansatz theoretisch einzuordnen.

---

58 Die Trennung von erstellungs- und absatzmarktorientierten Unternehmenssphären soll auch bei Dienstleistungsunternehmen vorgenommen werden, obwohl der Abnehmer im Dientleistungserstellungsprozeß charakteristischerweise integriert ist. Hierdurch wird hervorgehoben, daß auch in Dienstleistungsorganisationen ein großer Teil der "Erstellung" außerhalb des Blickwinkels des Abnehmers erbracht wird und somit einen eigenständigen "Produktionsbereich" im Servicesektor begründet. In Anlehnung an Harris soll dieser als "service operation management" abgegrenzt werden. Eine solche Separation von kundenzugewandtem (absatzmarktorientierten) und internem Erstellungsbereich gewinnt dabei mit Größe, Komplexität und Technologieintensität der Dienstleistungsorganisation an Bedeutung. Vgl. Harris, N.D., Service Operations Management, Oxford 1989, S. 3 ff. Vgl. zu dem Erlebnisweltkonzept als Darstellungsraum des absatzmarktorientierten Qualitätsmangement Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., TQM (Total Quality Management) - eine unternehmensweite Verpflichtung, Berlin 1990, S. 13, sowie die analogen Überlegungen von Mangold und Babakus zu der Abgrenzung einer "Front-stage und back-stage"-Perspektive bei der Behandlung von Servicequalitätsproblemen in: Mangold, G., Babakus, E., Service Quality: The Front-Stage versus The Back-Stage Perspective, in: The Journal of Service Marketing, Heft 5/1991, S. 59 ff. Zum grundsätzlichen Verständnis und den Einsatzmöglichkeiten der auf Porter zurückgehenden Wertkette als Planungsmethode vgl. Porter, M.E., Wettbewerbsvorteile, Frankfurt 1986, S. 63 ff., sowie die Interpretation durch Meffert, H., Die Wertkette als Instrument der integrierten Unternehmensplanung, in: Delfmann, W. (Hrsg.), Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre, Festschrift für H. Koch zum 70. Geburtstag, Wiesbaden 1989, S. 257 ff.

59 Vgl. Wicher, H., Qualitätsmanagement, in: WISU, Heft 1/1988, S. 36.

60 So definiert Oess: "Dahinter (Begriff des Total Quality Management, Anm. d. Verf.) verbirgt sich ein langfristiges, integriertes Konzept, um die Qualität von Produkten und Dienstleistungen einer Unternehmung in Entwicklung, Konstruktion, Fertigung und Kundendienst durch die Mitwirkung aller Mitarbeiter zu günstigen Kosten kontinuierlich zu gewährleisten und zu verbessern, um eine optimale Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten zu erreichen." Oess, A., Total Quality Management. Die Praxis des Qualitäts-Managements, Wiesbaden 1989, S. 81.

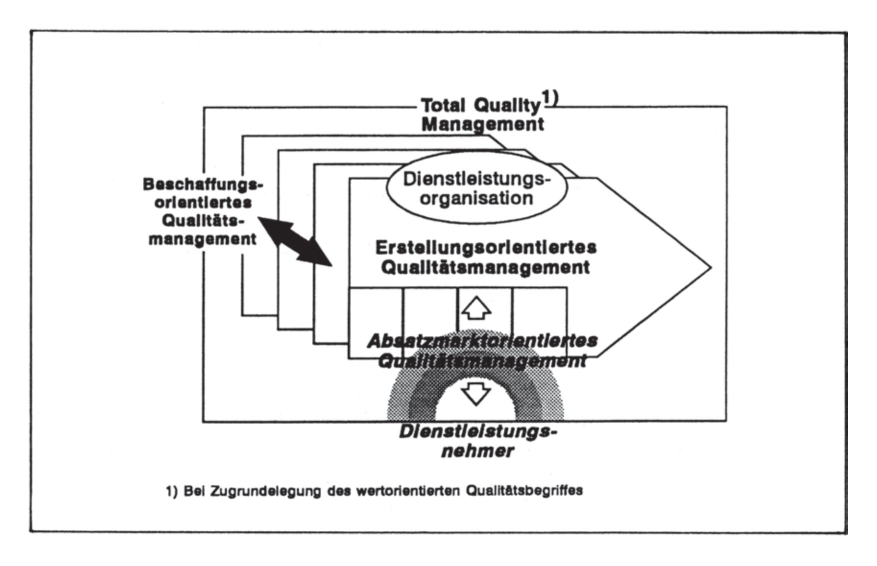


Abb.5: Anspruchsspektrum und Formen des Qualitätsmanagement in Dienstleistungsorganisationen

4. Theoretische Einordnung des Forschungsansatzes

Im Hinblick auf die besondere Komplexität des Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern und dessen unbefriedigende theoretische Fundierung ist zu prüfen, welche Forschungsansätze partielle Beiträge für einen umfassenden Lösungsansatz leisten können.

Bereits in den 30er Jahren hat sich die **Raum- und Siedlungstheorie** mit dem Phänomen von Dienstleistungszentren auseinandergesetzt. Im Vordergrund der Arbeiten, die insbesondere durch die grundlegenden Ausführungen Christallers geprägt sind, steht die Entwicklung eines Erklärungsansatzes zentraler Orte, die nach ihrer Definition alle Agglomerationen von Dienstleistern darstellen.[61] Dabei leiten die Raumgeographen über die Herausarbeitung von Agglomerationsvorteilen erste Hinweise für eine qualitätsorientierte Besetzung und Vermarktung von Dienstleistungszentren her.

61 Vgl. Christaller, W., Die zentralen Orte in Süddeutschland, a.a.O.

Ebenfalls weisen sie auf die besondere Bedeutung der Verkehrsanbindung von tertiären Einrichtungen als Qualitätsmerkmal hin.[62] Im Gegensatz zur makrowirtschaftlichen Perspektive erstgenannter Forschungszweige beschäftigt sich die **Architektur- und Ingenieurwissenschaft** intensiv mit der baulichen Gestaltung von verschiedenen Dienstleistungszentren. Im Hinblick auf die Servicequalität gibt die Identifikation von Nutzungsanforderungen Anregungen für die zu untersuchende Problemstellung.[63] In diesem Zusammenhang ist auch auf die Erkenntnisse der **Raum- und Umweltpsychologie** hinzuweisen, die sich insbesondere mit Aspekten der atmosphärischen sowie der Orientierungsqualität von größeren Dienstleistungszentren auseinandergesetzt hat.[64]

Am intensivsten hat sich die **Handelsbetriebslehre** mit der Entwicklung, Planung und dem Betrieb von Einzel- und Großhandelszentren und - soweit es sich dabei um Mischformen handelt - auch mit Dienstleistungszentren beschäftigt. Dabei erfolgt im Rahmen der Vermarktungsprozesse innerhalb der gewachsenen oder geplanten Zentren eine Ermittlung von Attraktivitätsfaktoren, die deutlichen Bezug zu den hier zu untersuchenden Qualitätsdimensionen aufweisen.[65]

---

62 Vgl. Beeskow, W., Qualität und Versorgungszufriedenheit, Bern 1985; Bobek, H., Die Versorgung mit zentralen Diensten, in: Mitteilungen der österreichischen Geographischen Gesellschaft, Band 110, Heft 2/3, Wien, 1968, S. 143 ff.; Davies, W.K.D., The ranking of service centers. A critical review, in: Transactions of the Institute of British Geographs, Heft 5/1968, S. 144 ff; Heinritz, G., Zentralität und zentrale Orte, Stuttgart 1979; Marketing and the Regional Science, Berlin 1972; Linde, H., Standortorientierung tertiärer Betriebsstätten im großstädtischen Verdichtungsraum. Entwicklung eines Ansatzes zur Reformulierung der Theorie zentraler Orte, in: Beiträge der Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Bd. 8, Hannover 1977.

63 Vgl. dazu Räke, M., Das Altenhilfe-Dienstleistungszentrum. Ermittlung allgemeiner und raumprogrammbezogener Nutzungsanforderung, Diss., Stuttgart 199O; Olabi, S., Freizeitzentren. Ein Freizeitmodell zur funktionellen Verdichtung und baulichen Verflechtung der Freizeiteinrichtungen in komplexen Freizeiteinrichtungen, Diss., Dresden 1989, sowie die in beiden Arbeiten angegebene Literatur.

64 Vgl. Kruse, L., Räumliche Umwelt. Die Phänomonologie des räumlichen Verhaltens als Beitrag zu einer psychologischen Umwelttheorie, Berlin, New York 1974; Mehrabin, A., Räume des Alltages. Wie die Umwelt unser Verhalten bestimmt, gekürzte und ins dt. übersetzte Neuausgabe, Frankfurt, New York 1987.

65 Vgl. Bühler, T., City-Center. Erfolgsfaktoren innerstädtischer Einkaufszentren, Diss., Wiesbaden 199O; Greipl, E., Einkaufszentren in der Bundesrepublik Deutschland. Bedeutung sowie Grundlagen der ökonomischen Planung, Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, Nr. 79, Berlin 1972; Heineberg, H., Mayr, A., Neue Einkaufszentren im Ruhrgebiet, a.a.O.; Tietz, B., Rothaar, P., City Studie, a.a.O.

Parallel hat sich ein spezifischer Zweig der Handelsbetriebslehre mit der Entwicklung und dem Management von **geplanten und einheitlich geführten Shopping-Centern** beschäftigt. Hier ist besonders auf die von Falk, Greipl und Tietz selbst durchgeführten bzw. angeregten Studien hinzuweisen, deren Erkenntnisse sich auf Dienstleistungscenter übertragen lassen.[66] Dies gilt im übrigen auch für einzelne Untersuchungen, die sich mit den Besonderheiten einer qualitätsorientierten Servicepolitik in Einkaufscentern beschäftigen.[67]

Schließlich erfolgte im Rahmen der Auseinandersetzung mit handelsspezifischen Fragestellungen in der Literatur eine Diskussion über die Ausgestaltung von vertikalen Distributionssystemen, insbesondere der **Verhaltensbeziehungen zwischen verschiedenen Systempartnern.**[68] Diese Arbeiten gilt es ebenso auf einen möglichen Transfer zur Beantwortung der Frage einer qualitätsorientierten Gestaltung der Beziehungen zwischen Centermanagement und Servicepartnern eines Dienstleistungscenters auszuwerten wie neuere Forschungsansätze, die sich generell mit der **Gestaltung von Geschäftsbeziehungen** im Sinne eines Beziehungsmanagement auseinandersetzen.[69]

Im Hinblick auf das zu untersuchende absatzmarktorientierte Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern scheint es naheliegend, die Beiträge des **Dienstleistungsmarketing** auf mögliche Lösungsansätze zu untersuchen, da sich in dieses Forschungsgebiet die Mehrzahl der mit Servicequalitätsaspekten beschäftigten Forscher einordnet.

---

66 Vgl. Falk, B. (Hrsg.), Shopping Center-Handbuch, München 1973; derselbe, Einkaufszentren. Planung, Entwicklung, Realisierung und Management, Landsberg am Lech 1982; Greipl, E., Einkaufszentren in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O.; Tietz, B., Schoof, H. (Hrsg.), Handbuch für Großhandelszentren und Industrieparks, Rüschlikon 1970 und die dort jeweils zusammengestellten Einzelbeiträge; Urban Land Institute (Hrsg.), Shopping Center Developement, New York 1983.

67 Vgl. Melcher, P., Servicepolitik im Shopping-Center, in: Falk, B., Einkaufszentren, a.a.O.

68 Vgl. dazu Meffert, H., Verhaltenswissenschaftliche Aspekte vertraglicher Vertriebssysteme, in: Ahlert, D. (Hrsg.), Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel. Grundzüge einer betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und volkswirtschaftlichen Betrachtung, Wiesbaden 1981, S. 100 ff.; Steffenhagen, H., Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen. Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie, in: Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Hrsg.: Meffert, H., Wiesbaden 1975.

69 Vgl. Plinke, W., Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, G., Silberer, G., Engelhardt, W. H. (Hrsg.), Marketing-Schnittstellen. Herausforderungen für das Management, Stuttgart 1989, S. 305-326; Diller, H., Kusterer, M., Beziehungsmanagement. Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing ZFP, Heft 3/1988, S. 212.

Angesichts der bisherigen Fokussierung dieser Forschergruppe auf Fragen der Erfassung und Messung der Servicequalität bietet es sich an, auf das breite **Schrifttum des industriellen Qualitätsmanagement** zurückzugreifen.[70]

Faßt man die Analyse der skizzierten Forschungsansätze zusammen, so wird deutlich, daß die einzelnen Arbeiten jeweils nur einen ausschnittsweisen Beitrag zum vorliegenden Untersuchungsgegenstand liefern. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, die verschiedenen Ansätze zu einem **integrierten Ansatz eines Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern** zu verknüpfen. Damit ist das Ziel und der Gang der Untersuchung angesprochen.

5. Zielsetzung und Gang der Untersuchung

Generelles Forschungsziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen integrierten Ansatz für die Ausgestaltung eines absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement in Dienstleistungcentern zu erarbeiten. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Frage, wie das Management eines Dienstleistungscenters im Zusammenwirken mit seinen Servicepartnern die Servicequalität analysieren, planen, gestalten und kontrollieren kann und welche organisatorischen Voraussetzungen für ein absatzmarktorientiertes Qualitätsmanagement zu schaffen sind.[71]

Aus der generellen Zielsetzung der Arbeit leiten sich **drei forscherische Schwerpunkte** ab:

(1) Angesichts der besonderen Komplexität von Dienstleistungscentern soll ein für alle real beobachtbaren Centertypen adaptierbarer Bezugsrahmen des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement entworfen werden.

---

70 Die im zeitlichen Ablauf sukzessive Erweiterung des inhaltlichen Verständnisses der Qualitätslehre von einer Kontrolltechnik über eine motivationsorientierte Qualitätslenkungs- und -förderungspolitik bis hin zu den umfassenden Ansätzen des Total Quality Management ermöglicht den Rückgriff auf Arbeiten, die zu den verschiedenen Phasen des Qualitätsmanagement-Prozesses unterschiedliche Beiträge leisten. Vgl. zu der historischen Entwicklung und dem Stand des industriellen Qualitätswesens vor allem Zink, K.J., Schildknecht, R., Total Quality Konzepte - Entwicklungslinien und Überblick, in: Zink, K.J. (Hrsg.), Qualität als Management-Aufgabe = Total Quality Management, Landsberg am Lech 1989, S. 67 ff.

71 Eine solche Eingrenzung des Anspruchsspektrums des Qualitätsmanagement auf absatzmarktorientierte Qualitätsaspekte rechtfertigt sich vor dem Hintergrund der besonderen Komplexität von Dienstleistungscentern und dem aufgezeigten geringen wissenschaftlichen Erkenntnisstand. Das gleichzeitige Verfolgen von Qualitäts- und Kostenzielen im Rahmen eines umfassenderen Total Quality Management in Dienstleistungscentern muß daher weiterführenden Untersuchungen vorbehalten bleiben.

Er soll die centertypischen Qualitätsdimensionen und die sie determinierenden Bestimmungsfaktoren umfassen. Der Bezugsrahmen wird mit dem Qualitätsmanagement-Regelkreis verknüpft, der eine nach Teilphasen differenzierte entscheidungsorientierte Ausgestaltung des Qualitätsmanagement-Prozesses in Dientleistungscentern ermöglicht.

(2) Bei der instrumentellen Ausgestaltung der einzelnen Phasen des Qualitätsmanagement-Prozesses soll im besonderen geprüft werden, welchen Beitrag Maßnahmen des "klassischen" Dienstleistungsmarketing zur Lösung absatzmarktorientierter Qualitätsprobleme in Dienstleistungscentern leisten können.

(3) Das für Dienstleistungscenter konstitutive kooperative Erstellen eines Verbundangebotes durch mehrere rechtlich unabhängige Dienstleister erfordert die besondere Berücksichtigung der Verhaltensbeziehungen zwischen den einzelnen Anbietern. Damit soll in der Untersuchung auch überprüft werden, inwieweit sich neuere Ansätze des Beziehungsmanagement auf die Qualitätsbeeinflussung der Servicepartner übertragen lassen und mit den Instrumenten des Dienstleistungsmarketing zu einem integrierten Lösungsansatz des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement verknüpft werden können. Diller und Kusterer definieren Beziehungsmanagement als "Gesamtheit der Grundsätze, Leitbilder und Einzelmaßnahmen zur langfristig zielgerichteten Anbahnung, Steuerung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen."[72]

Die ausgeprägte Heterogenität der Dienstleistungscenter legt die Vorgehensweise nahe, die Untersuchung einerseits aus Gründen eines noch handhabbaren Abstraktionsgrades an einem spezifischen Dienstleistungscentertyp durchzuführen, andererseits die gewonnenen Erkenntnisse auf andere Centertypen zu übertragen. Als **zentraler Untersuchungsfall** dient in der vorliegenden Untersuchung das **Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen".**[73] Für eine Überprüfung der Transferpotentiale der Ergebnisse wurden solche Dienstleistungscenter ausgewählt, die sich in ihren Herausforderungen an die Servicequalität signifikant unterscheiden.

---

72 Diller, H., Kusterer, M., Beziehungsmanagement, a.a.O., S. 212.

73 Der Verkehrsflughafen als Untersuchungsfall bietet sich durch die typenspezifische Heterogenität seiner Dienstleistungspartner an, die einen besonderen Erkenntnisgewinn des unter (3) aufgeführten Forschungszieles erwarten läßt. Zudem kann der Verfasser auf selbst durchgeführte empirische Arbeiten zum Flughafenmarketing mit Teilaspekten des Qualitätsmanagement zurückgreifen. Vgl. Meffert, H. (Hrsg.), Flughafenmarketing, dargestellt am Beispiel des Flughafens Münster/Osnabrück, Münster 1989; Birkelbach, R., Terhorst, H., Entwicklung einer Marketingkonzeption für einen Verkehrsflughafen, dargestellt am Beispiel des Flughafens Münster/Osnabrück, in: Seitz, E., Wolf, J. (Hrsg.), Tourismusmanagement und -marketing, Landsberg am Lech 1991, S. 633 ff.

Im einzelnen sind dies die **Bahnhöfe der Deutschen Bundesbahn, Erlebnisparks, Messe- und Kongreßcenter und Medical Center**.

Die vorliegende Problemstruktur und die eingenommene Sichtweise des Centermanagement bestimmen das **theoretisch-methodische Vorgehen** der Untersuchung. Dabei erweist sich der **entscheidungsorientierte Ansatz** als besonders geeignet, die in den verschiedenen Phasen des Qualitätsmanagementprozesses auszuwählenden Vorgehensweisen im Hinblick auf mehrwertige Zukunftserwartungen abzubilden und zu bewerten.[74] **Methodisch** ist die Arbeit als konzeptionell-literaturgestützt einzustufen, wobei die konzeptionellen Vorüberlegungen mit den Erkenntnissen umfassender Expertengespräche unterlegt werden.[75]

Mit der Zielsetzung ist bereits der **Gang der Untersuchung** vorgezeichnet.

In Teil B wird angesichts der besonderen Komplexität von Dienstleistungscentern zunächst ein typenübergreifender Bezugsrahmen des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement entwickelt. Er soll die Zusammenhänge von Qualitätsdimensionen und den qualitätsdeterminierenden Bestimmungsfaktoren abbilden. Der Bezugsrahmen wird in Kapitel 2 zur Kennzeichnung der Objektbereiche der einzelnen Phasen des Qualitätsmanagementprozesses herangezogen.

---

74 Vgl. zur Methodendiskussion und Bewertung zentraler Theorien in den Wirtschaftswissenschaften Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, in: v. Kortzfleisch, G. (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 167 ff.

75 So sind vom Verfasser Expertengespräche mit Centermanagern und Managern von den jeweiligen Dienstleistungspartnern in Verkehrsflughäfen, der Deutschen Bundesbahn, Freizeit- und Erlebnisparks, Messe- und Kongreßcentern sowie Tageskliniken und Medical Centern in der Zeit von August 1991 bis Mai 1992 durchgeführt worden. Eine Struktur der Zusammensetzung der Expertenrunden findet sich im Anhang. Der explorative Charakter der Gespräche (Vgl. Dokumentation der Gesprächsleitfäden im Anhang) und die behandelten z.T. von den befragten Experten als "sensibel" eingestuften Gesprächsinhalte führten dabei zu der Erkenntnis, daß eine für eine empirische Auswertung notwendige Standardisierung der Fragenkomplexe den Gesprächsverlauf beeinträchtigen würde, zumal ein Teil der Befragten das Ausfüllen entsprechend vorbereiteter Unterlagen verweigerte. Durch die nunmehr gewählte Vorgehensweise hat ein Teil der Center umfangreiches internes Analysematerial für eine Auswertung, z. T. aber mit der Bitte um Verzicht einer expliziten Quotation, zur Verfügung gestellt. Dies gilt im übrigen auch für die weiteren mehr als 40 schriftlich angeschriebenen, zum größten Teil ausländischen Center, deren übersandte Unterlagen die Informationsbasis dieser Arbeit wesentlich bereichern konnten.

Ausgehend von der Annahme, daß das Qualitätsmanagement neben den allgemeinen centerspezifischen Besonderheiten eine unterschiedliche Ausprägung bei den real beobachtbaren Dienstleistungscentertypen erfahren muß, wird eine Kennzeichnung zentraler Ausgestaltungsvariablen des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement vorgenommen. Parallel werden typenspezifische Einflußfaktoren der Ausgestaltungsvariablen generiert, die in ihrer Gesamtheit die Ableitung von qualitätsmanagementspezifischen Typenprofilen realer Dientleistungscenter ermöglichen. Der Zusammenhang von Ausgestaltungsvariablen und Typenmerkmalen wird in Arbeitshypothesen konkretisiert, die ihrerseits eine Eingrenzung des Ausgestaltungsspielraumes des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagementprozesses für den jeweiligen Dienstleistungscentertyp ermöglichen.

Im Mittelpunkt des Teils C steht die Darstellung des Qualitätsmanagementprozesses am Beispiel des Dienstleistungscenters "Verkehrsflughafen". Ausgehend von der Kennzeichnung seines Typenprofils und der Ableitung seines typenbedingten Ausgestaltungsspielraumes (Kapitel 1) werden in den Folgekapiteln der Qualitätsmanagementprozeß mit der Planung (Kapitel 2), Gestaltung (Kapitel 3), Kontrolle und Organisation (Kapitel 4) der Servicequalität in Dienstleistungscentern detailliert aufgearbeitet. Die Zusammenfassung der flughafenspezifischen Ergebnisse beinhaltet eine erste Überprüfung der in Teil B aufgestellten Arbeitshypothesen.

Aufbauend auf den am Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen" gewonnenen Erkenntnisse erfolgt in Teil D eine typenspezifische Übertragung auf die Dienstleistungscenter "Bahnhöfe", "Messe- und Kongreßcenter", "Erlebnisparks" und "Medical Center". Dabei soll der in Kapitel C zugrundeliegenden Logik gefolgt werden, zunächst über das Typenprofil den Ausgestaltungsspielraum zu ermitteln, um dann hypothesengestützte Implikationen für den absatzmarktorientierten Qualitätsmanagementprozeß in diesen Centern abzuleiten.

Kapitel 5 und 6 beinhalten eine zusammenfassende Würdigung des gewählten typenspezifischen Ansatzes und das Aufzeigen weiterführender forscherischer Fragestellungen.

B. Entwicklung eines Bezugsrahmens für das absatzmarktorientierte Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern

1. Anforderungen und Bestandteile eines centerspezifischen Bezugsrahmens zur Erklärung der Servicequalität

Nach Kubicek empfiehlt sich die Entwicklung eines heuristischen Bezugsrahmens[1] immer dann, wenn

- ein **komplexes Forschungsproblem** in seinen Analyseeinheiten und Ausprägungsdimensionen sowie den dazwischen liegenden Verbundenheitsannahmen als Aussagensystem abgebildet werden soll,

- die **Verbundenheitsannahmen** aufgrund eines generell geringen Forschungsstandes und/oder

- **ungleich ausgereifter Erkenntnisstände** zu Teilaspekten des Problems noch nicht die Qualität eines Erklärungsmodells[2] annehmen können.[3]

Diese Annahmen decken sich exakt mit der vorliegenden Problemstruktur. Entsprechend soll ein solcher heuristischer Bezugsrahmen des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement entworfen werden. Bestandteile eines heuristischen Bezugsrahmens des Qualitätsmanagement sind neben dem eigentlichen Analyseobjekt des Dienstleistungscenters die Qualitätsdimensionen, die Bestimmungsfaktoren der Qualität und die Vermutungszusammenhänge zwischen beiden zu identifizieren.[4]

---

1 Vgl. Kubicek, H., Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Element einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Köhler, R. (Hrsg.), Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1977, S. 3-36.

2 Zu einem Überblick über Modelle im Marketing und erweiterten betriebswirtschaftlichen Kontext vgl. Meffert, H., Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle. Qualitative Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1977; Köhler, R., Modelle, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 2701 ff.

3 Vgl. Kubicek, H., Heuristische Bezugsrahmen, a.a.O., S. 18.

4 Zu den generellen Bestandteilen heuristischer Bezugsrahmen vgl. ebenda, S. 18. Zusätzlich kann auf die Systematisierung von Elementen von Erklärungsmodellen der Servicequalität zurückgegriffen werden, da heuristische Bezugsrahmen nach Kubicek als "provisorische Erklärungsmodelle" begriffen werden können. Zu einer Darstellung und kritischen Auseinandersetzung mit den Erklärungsmodellen der Servi-

Eine tiefergehende Systematisierung der Qualitätsdimensionen muß angesichts der vielfältigen Vorschläge in der Literatur den weiteren Ausführungen vorbehalten bleiben. Als **Qualitätsbestimmungsfaktoren** interpretiert Büker diejenigen Einflußgrößen, deren jeweilige Ausprägung die Servicequalität determinieren.[5] Sie können in Anlehnung an Meffert in Bestimmungsfaktoren der globalen Umwelt und der Interaktionsumwelt differenziert werden.[6]

Erstere lassen sich in technologische, ökologische, politisch-rechtliche, ökonomische und gesellschaftliche Bestimmungsgrößen aufteilen. Bei den interaktionsbezogenen Determinanten lassen sich anbieter- und nachfragerbezogene Bestimmungsfaktoren unterscheiden, wobei die anbieterbezogenen Bestimmungsfaktoren vom Centerbetrieb oder den Servicepartnern ausgehen. Gemeinsam mit den erlebnis- und erwartungsbezogenen Bestimmungsfaktoren, die der Nachfragersicht Rechnung tragen, ergibt sich der in Abbildung 6 dargestellte **Grundaufbau eines heuristischen Bezugsrahmens für das absatzmarktorientierte Qualitätsmanagement**.[7]

Bei der Ausgestaltung des Bezugsrahmens sind eine Reihe genereller und centerspezifischer Anforderungen zu beachten. Zu den **generellen Anforderungen** zählen vor allem die Vollständigkeit, Operationalisierbarkeit und Handhabbarkeit des Bezugsrahmens sowie seine Adaptionsfähigkeit und der Managementbezug.[8]

---

cequalität in der Literatur vgl. Brogowicz, A.A., Delene, L.M., Lythe, D.M., A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications, in: IJSIM, Heft 2/1991, S. 27-45.

5 Vgl. Büker, B., Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen, a.a.O., S. 81; Holzapfel spricht in diesem Zusammenhang auch von Qualitätsdeterminanten. Vgl. Holzapfel, M., Qualität XV. Steigender Bedarf für Qualitätssicherungskonzepte in Dienstleistungsunternehmen, in: Handelsblatt vom 28.6.1988, S. 13.

6 Vgl. Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Schenk, K.E. (Hrsg.), Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Berlin 1971, S. 179 ff.

7 Aufbauend auf den grundsätzlichen Überlegungen von Brogowicz et al., sollen dazu im weiteren eine Anpassung des Modelles an die spezifischen Kontextfaktoren von Dienstleistungscentern erfolgen und gleichzeitig eine Einarbeitung der auch im deutschsprachigen Raum intensiv geführten Diskussion zur Servicequalität vorgenommen werden.

8 Eine Adaption der Qualitätsmodellen zugrundegelegten Anforderungen auf heuristische Bezugsrahmen rechtfertigt sich durch die Ausführungen in Kapitel B.1. Die Vollständigkeit besagt zunächst, daß alle relevanten Qualitätsdimensionen und Qualitätsbestimmungsfaktoren bei der Formulierung des Bezugsrahmens berücksichtigt werden müssen. Die Operationalisierbarkeit umschreibt die Forderung, daß er präzise, aber verständlich formuliert wird. Zu den generellen Anforderungen an Operationalisierungsansätze in der Betriebswirtschaftslehre vgl. Ob, K.D., Methodologie der Sozialwissenschaften, Reinbek 1970, S. 135 ff.; sowie Andritzky, K., Die Ope-

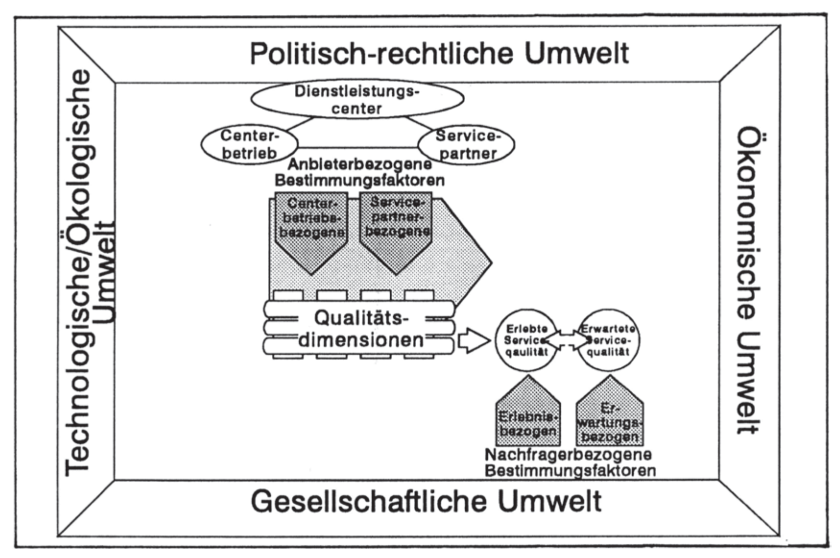


Abb.6: Grundaufbau eines heuristischen Bezugsrahmens für das absatzmarktorientierte Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern

Die **centerspezifischen Anforderungen an den heuristischen Bezugsrahmen** lassen sich durch die folgenden Aspekte kennzeichnen:

- Auf der Erfassungs- und Erklärungsseite ist generell zu berücksichtigen, daß sich aus **Nachfragersicht** die globale Servicequalität des Dienstleistungscenters aus den verschiedenen in Anspruch genommenen **institutionellen Teilqualitäten** von Centerbetrieb und Servicepartnern zusammensetzt.

---

rationalisierbarkeit von Theorien zum Konsumentenverhalten, Berlin 1977. Daraus kann als Nebenforderung unmittelbar die Handhabbarkeit und Einfachheit abgeleitet werden, die angesichts der Komplexität von Dienstleistungscentern eine besondere Ausgestaltungsanforderung darstellt. Schließlich sollte das Qualitätsmodell über eine Adaptionsfähigkeit verfügen, d.h. es sollte auf verschiedene Typen von Dienstleistungscentern übertragbar sein. Weiterhin ist der Managementbezug sicherzustellen, in dem die erklärenden Zusammenhänge zwischen Qualitätsdimensionen und Bestimmungsfaktoren bereits so geordnet werden, daß sich entscheidungsorientierte Bezugsfelder für eine Ausgestaltung der Analyse-, Planungs-, Gestaltungs- und Kontrollphasen des Qualitätsmanagement ergeben. Zum Aufbau von Qualitätsmodellen vgl. Brogowicz, A.A., Delene, L.M., Lythe, D.M., A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications, a.a.O.

Zu den Anforderungen an theoretische Modelle vgl. Meffert, H., Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle. Quantitative Grundlagen des Marketing, a.a.O., S. 32 f.; sowie deren Übertragung auf die Bewertung von Qualitätsmodellen bei Büker, B., Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen, a.a.O., S. 25 ff.

Im Hinblick auf die Ausprägung der **centerspezifischen Qualitätsdimensionen** ist hervorzuheben, daß sich

- Dienstleistungscenter zumeist als großflächige Gebäude- und Flächenkomplexe darstellen. Damit erfahren **raumbezogene Qualitätsdimensionen** im Vergleich zu den klassischerweise im Zusammenhang mit der Dienstleistungsqualität diskutierten interpersonalen Qualitätsdimensionen[9] eine besondere Gewichtung.
- Eng verbunden mit der Größe stellt sich der **Leistungs- und Angebotsumfang** als zentrales Qualitätsmerkmal von Dienstleistungscentern dar, wobei dieser Dimension in den meisten Erklärungsmodellen zur Servicequalität keine explizite Beachtung geschenkt wurde.
- Mit der Großflächigkeit und dem Leistungsumfang des Dienstleistungscenters ist schließlich ein besonderes **Integrationserfordernis des externen Faktors** verbunden, da dieser in einem Dienstleistungscenter offensichtlich verschiedenste Orientierungs-, Informations- und Raumüberbrückungsfunktionen wahrzunehmen hat.

1.1 Abgrenzung und Auswahl centerrelevanter Qualitätsdimensionen

Ein grundlegender Beitrag zur Generierung dienstleistungsspezifischer Qualitätsdimensionen geht auf Grönroos zurück, der die Servicequalität in eine "technical" und eine "functional quality" unterteilt. Die **technische Qualität** beschreibt er im wesentlichen als denjenigen Leistungsumfang, den der Kunde erhält. Demgegenüber steht bei der **funktionalen Qualität** die Leistungserbringung im Vordergrund.[10]

---

9 So kommen zahlreiche Autoren zu dem Schluß, daß im Dienstleistungssektor die personalen Qualitätsaspekte den größten Beitrag zur Erklärung der globalen Dienstleistungsqualität leisten. Vgl. Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A.A., Communication and Control Processes in the Delivery Services, a.a.O., S. 35-48; Stauss, B., Internes Marketing als personalorien-tierte Qualitätspolitik, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität, a.a.O., S. 229 und die dort angegebene Literatur. Der Begriff "Service-Encounter" beschreibt dabei die jeweilige personale Kontaktsituation von Dienstleistungsunternehmen und Nachfragern. Vgl. dazu Bitner, M.J., Booms, B.H., Stanfield Tetreault, M., The Service Encounter: Diagnosing favourable and unfavourable incidents, in: Journal of Marketing Research, Heft 1/1990, S. 71. Demgegenüber weist Bitner selbst auf die besondere Bedeutung der räumlichen Umwelt auf die Servicequalität in komplexen Dienstleistungseinrichtungen hin. Vgl. Bitner, M.J., Evaluating service encounters. The effects of physical surroundings and employee responses, in: Journal of Marketing, Heft 4/1990, S. 69-82.

10 Vgl. Grönroos, Chr., Innovative Marketing Strategies and Organization Structure for Service Firms, in: Berry, L.L., Shotstack, G.L., Upah, G.D. (Hrsg.), Emerging Perspectives on Service Marketing, Chicago Ill. 1983, S. 9 ff.

Eine andere Aufteilung der Qualitätsdimensionen wählt Zeithaml, der in Anlehnung an Darby und Karny sowie Nelson die Dimensionen nach den verschiedenen Phasen des Dienstleistungserstellungsprozesses in eine **Such-, Erfahrungs- und Glaubenskomponente** aufteilt. Stellt sich die "search quality" als Ausprägung bestimmter, in der Such- und Vorkaufsphase vom Kunden wahrnehmbarer "Qualitätsanker" wie Ausstattung der Dienstleistungsstätte oder Erscheinungsbild des Personals dar, so bildet sich die Erfahrungskomponente erst im Verlauf oder am Ende des Leistungserstellungsprozesses. Die Glaubenskomponente bezieht sich auf Qualitätsaspekte, die sich der subjektiven Nachprüfbarkeit durch den Dienstleistungsnehmer entziehen.[11]

Während die vorstehenden Ansätze auf konzeptionellen Überlegungen beruhen, haben Parasuraman, Zeithaml und Berry durch explorative und empirische Untersuchungen im Finanzdienstleistungssektor die verschiedenen, vom Kunden wahrgenommenen Teilqualitäten auf fünf zentrale Dimensionen der Dienstleistungsqualität verdichten können[12]:

- **Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes** ("tangibles") als Gesamtheit des physischen Umfeldes einer Dienstleistung wie Räumlichkeiten und Erscheinungsbild des Personals,
- **Verläßlichkeit** ("reliability") als die Fähigkeit, versprochene Leistungen zuverlässig auszuführen,
- **Reagibilität** ("responsiveness") als Gewilltheit und Schnelligkeit bei der Lösung von Kundenproblemen,
- **Leistungskompetenz** ("assurance") als das Know how, die Höflichkeit und die Vertrauenswürdigkeit der Angestellten und das
- **Einfühlungsvermögen** ("empathy") als Bereitschaft, den individuellen Wünschen des einzelnen Kunden Rechnung zu tragen.

Betrachten die bisher aufgeführten Autoren primär die **Routinequalität** eines Dienstleisters, so weisen Berry und Brandt zusätzlich auf die **Ausnahmequalität** als zweite grundsätzliche Komponente der Dienstleistungsqualität hin.

---

11 Vgl. dazu Zeithaml, V.A., How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, in: Donelly, H.J., George, W.R. (Hrsg.), Marketing of Services, Chicago 1981, S. 186-190; Darby, M.R., Karny, E., Free Competition and the Optional Amount of Fraud, in: Journal of Law and Economics, Heft 4/1973, S. 67-86; Nelson, P., Advertising as Information, in: Journal of Political Economy, 1974, S. 729-754.

12 Vgl. Zeithaml, V.A., Berry, A., Parasuraman, A., Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, a.a.O., S. 35-48.

Hierunter verstehen sie die vom Kunden in besonderen Situationen nicht erwartete und vom Anbieter erbrachte Dienstleistungsqualität.[13]

Einen gänzlich anderen Weg bei der Abgrenzung von Servicequalitätsdimensionen beschreiten Donabedian sowie eine Gruppe deutschsprachiger Autoren.[14] Sie zerlegen die Dienstleistungsqualität in eine Potential-, Prozeß- und Ergebnisqualität, wobei diese Unterteilung enge Bezüge zu der von Hilke und Meffert gewählten Dienstleistungsdefinition aufweist.[15]

- Als **Potentialqualität** wird dabei die Ausprägung der sachlichen, organisatorischen und personalen Leistungsvoraussetzungen des Anbieters charakterisiert.
- Die **Prozeßdimension** bezieht sich auf die aktivitätsbezogenen Qualitäten des Dienstleisters während der Leistungsverrichtung mit dem externen Faktor.
- Unter **Ergebnisqualität** wird schließlich die Erreichung der Leistungsziele verstanden.[16]

Meyer und Mattmüller ergänzen die Potentialqualität des Anbieters um eine nachfragerbezogene Potentialqualität und differenzieren die Prozeßqualität in eine unmittelbare prozessuale Ergebnisqualität und eine, sich zeitlich nach Abschluß der Dienstleistungserstellung einstellende Folgequalität.[17]

---

13 Vgl. Berry, L., Big Ideas in Service Marketing, in: Vekaatesan, M., Schmalensee, D.M., Marshall, C. (Hrsg.), Creativity in Services Marketing, Chicago 1986, S. 6-8; Brandt, D.R., A Procedure for Identifying Value-Enhancing-Service Components Using Customer Satisfaction Survey Data, in: Surprenant, C. (Hrsg.), Add Value to your Service, Chicago 1987, S. 61-65. Vgl. dazu auch die von Cina in die gleiche Richtung zielenden Überlegungen, die Servicequalität in eine "Minimum-" und eine "Werterhöhungsqualität" zu differenzieren. Vgl. Cina, C., Creating an effective Customer satisfaction Program, in: The Journal of Services Marketing, Heft 1/1989, S.5 ff., zitiert nach Stauss, B., Service-Qualität als strategischer Erfolgsfaktor, in: Stauss, B. (Hrsg.), Erfolg durch Service-Qualität, München 1991, S. 25.

14 Vgl. zunächst Donabedian, A., The Definition of Quality and Approaches to its Assessment, Ann Arbor Michigan 1980, S. 86 ff. Die deutschsprachigen Autoren werden im folgenden noch kenntlich gemacht.

15 Vgl. dazu die Anmerkungen und Literaturhinweise in Kapitel A.Fußnote 2.

16 Vgl. zur Interpretation des Ansatzes von Donabedian Stauss, B., Hentschel, B., Dienstleistungsqualität, a.a.O., S. 239.

17 Vgl. Meyer, A., Mattmüller, R., Qualität von Dienstleistungen, a.a.O., S. 193.

Einen ähnlichen Weg beschreitet Corsten, der die Prozeßqualität auch als Verrichtungsqualität bezeichnet.[18]

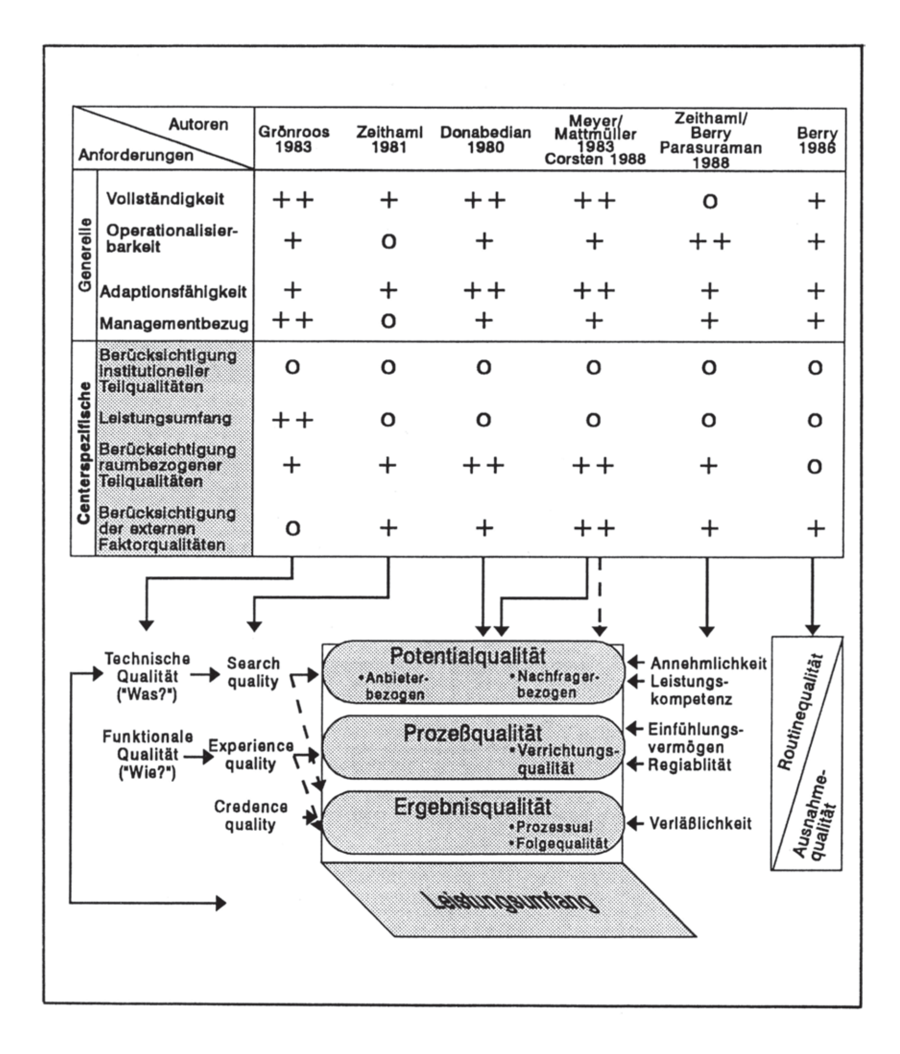
Stellt man die verschiedenen Dimensionierungsansätze der Servicequalität den **generellen Anforderungen** eines heuristischen Bezugsrahmens gegenüber (Abb.7), so ist festzustellen, daß die Unterteilung in eine Potential-, Prozeß- und Ergebnisqualität die anderen Ansätze implizit berücksichtigt. Dies deutet auf eine ausgeprägte Vollständigkeit dieses Ansatzes hin. Bezüglich der Operationalisierbarkeit der Dimensionen ist offensichtlich, daß der empirisch getestete Vorschlag von Parasuramn et al. den anderen Ansätzen überlegen ist.[19] Im Hinblick auf die Adaptionsfähigkeit weisen die Ansätze von Donabedian und Meyer et al. den breitesten interpretatorischen Spielraum auf, wobei gleichzeitig die Ansatzpunkte für managementorientierte Maßnahmen nur sehr abstrakt vorstrukturiert sind.

In bezug auf die **centerspezifischen Anforderungen** ist anzumerken, daß keiner der Ansätze die institutionellen Teilqualitäten explizit berücksichtigt. Für die bei Dienstleistungscentern besonders wichtigen raumbezogenen Teilqualitäten und Integrationserfordernisse der externen Faktoren weist der an dem Dienstleistungserstellungsprozeß orientierte Teilphasenansatz den Vorteil auf, daß er mit der Herausstellung der Potentialqualität über ein im Vergleich zu den anderen Ansätzen überlegenes Ausgestaltungspotential verfügt. Der Ansatz ist dennoch ergänzungsbedürftig, weil er den für die Qualitätsbeurteilung von Dienstleistungscentern charakteristischen Leistungsumfang nicht dimensional berücksichtigt.

---

18 Vgl. Corsten, H., Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen. Einführung, München 1988, S. 116f.

19 Vgl. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L.L., A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Heft 2/1985, S. 41 ff., wie auch die dazu geführte Modelldiskussion bei Büker, B., Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen, a.a.O, S. 65 f.



Anforderungen \ Autoren		Grönroos 1983	Zeithaml 1981	Donabedian 1980	Meyer/ Mattmüller 1983 Corsten 1988	Zeithaml/ Berry Parasuraman 1988	Berry 1986
Generelle	Vollständigkeit	++	+	++	++	o	+
	Operationalisierbarkeit	+	o	+	+	++	+
	Adaptionsfähigkeit	+	+	++	++	+	+
	Managementbezug	++	o	+	+	+	+
Centerspezifische	Berücksichtigung institutioneller Teilqualitäten	o	o	o	o	o	o
	Leistungsumfang	++	o	o	o	o	o
	Berücksichtigung raumbezogener Teilqualitäten	+	+	++	++	+	o
	Berücksichtigung der externen Faktorqualitäten	o	+	+	++	+	+

Abb.7: Centerspezifische Eignungsdiskussion ausgewählter Servicequalitätsdimensionen

Diesbezüglich beschreibt Grönroos mit seiner "technical quality" einen Weg, den Sortimentsumfang explizit einzubeziehen. Gleichzeitig berücksichtigt sein Ansatz in unzureichendem Maße die Integrationserfordernisse der für Center besonders wichtigen Leistungen des externen Faktors. Darüber hinaus führt seine Aufteilung der funktionalen Qualität ebenso wie die empirisch in einem spezifischen Branchenkontext ermittelten - und damit zwangsläufig nur bedingt vollständige Auflistung von Parasuraman et al. - zu einer systemati-

schen Unterschätzung der centercharakteristischen raumbezogenen Qualitäten. Die Vorschläge von Zeithaml und Berry können ebenfalls wegen ihrer nicht unproblematischen Operationalisierbarkeit bzw. nur bedingten Berücksichtigung centerspezifischer Qualitätsdimensionen lediglich flankierend in die Gestaltungsdiskussion des Bezugsrahmens einfließen.

Vor dem Hintergrund der vorgenommenen Bewertungen ist es im weiteren sinnvoll, jeweils Teilaspekte der diskutierten Ansätze zu integrieren und die **Centerservicequalität** in die **Teilqualitäten "Leistungsumfang"** sowie in die **Potential-, Prozeß- und Ergebnisqualitäten** einzuteilen. Im Hinblick auf die letztgenannten Qualitätsdimensionen stellt sich die für das absatzmarktorientierte Qualitätsmanagement bedeutende Frage, welche Aspekte dieser Teilqualitäten durch den Centernutzer subjektiv erlebt werden und welche sich seiner Wahrnehmung entziehen. Meyer macht dazu den Vorschlag, die Potential-, Prozeß- und Ergebnisqualität jeweils in eine in der Regel nur durch das Dienstleisterpersonal selbst einsehbare "**Tech Quality**" und die vom Kunden subjektiv erlebbare "**Touch Quality**" zu zerlegen. Als touch quality bezeichnet er dabei solche Qualitätsindikatoren, die seine subjektiv wahrgenommene Dienstleistungsqualität im besonderen prägen.[20]

Stellt man den Kontaktobjekten und -subjekten (Standort, Flächen und Gebäude, sowie technische Ausstattungen und Personal)[21] die theoretisch hergeleiteten Qualitätsdimensionen gegenüber, so lassen sich in Anlehnung an Meyer die subjektiv wahrnehmbaren centerspezifischen Qualitätsdimensionen und -indikatoren ableiten[22] (vgl. Abbildung 8).

Die Potentialqualität des Standortes wird vom Centernutzer durch seine **Verkehrsanbindung** i.S. von Zugangswegen oder eingerichteten Verkehrsanbindungen und seinem **Parkplatzangebot** erlebt. In prozessualer Betrachtung findet der Standort seine Ausprägung in der **Erreichbarkeit des Centers**.

---

20 Vgl. Meyer, A., Dienstleistungsmarketing, in: DBW, Heft 2/1991, S. 201 f. Meyer wählt hier den Begriff "Qualitätsindikator", um zum Ausdruck zu bringen, daß durch eine Differenzierung der theoretischen Teilphasen in Qualitätsphänomene bereits solche Größen herausselektiert werden können, die einer Messung direkt zugeführt werden können.

21 Die Kontaktobjekte bzw. -subjekte stellen sich als die Bereitstellungsleistungen des Dienstleisters aus Nachfragersicht dar. Vgl. Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilsektor, a.a.O., S. 170 f. Die in Abbildung 8 grafisch hintereinandergelegten Kontaktobjekt- bzw. -subjektfelder sollen dabei zum Ausdruck bringen, daß der Centernutzer Centerbetrieb und Servicepartner über gleiche Kontaktobjekte und -subjekte bewertet.

22 Vgl. Meyer, A., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 201.

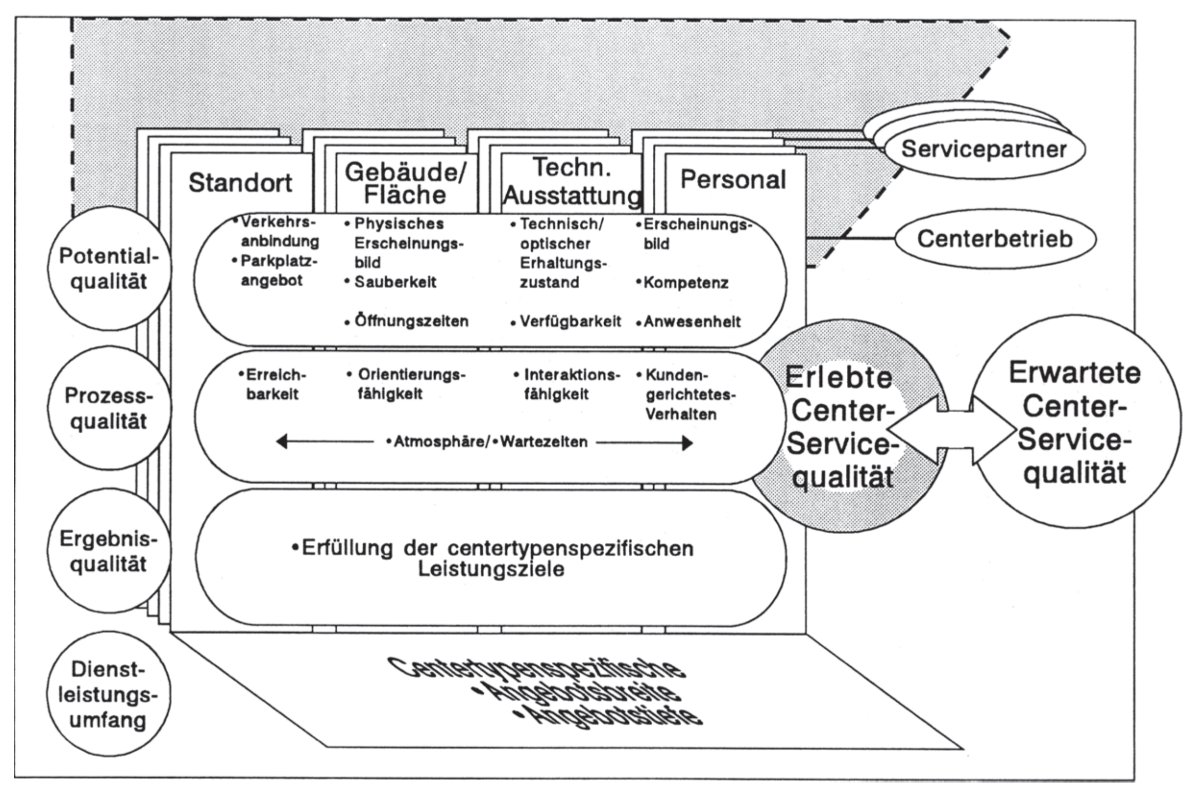


Abb. 8: Subjektiv in der Erlebniswelt des Kunden wahrgenommene Qualitätsdimensionen eines Servicecenters

Gebäude und Flächen sowie die technische Ausstattung des Centers stellen sich dem Centernutzer als Potentiale in ihrem **physischen Erhaltungs- und Erscheinungsbild**, ihrer **Sauberkeit** sowie ihrer jeweiligen **Öffnungszeiten** dar. Dienstleistungscenter verfügen zudem in ihren Gebäuden und Flächen über eine Prozeßqualität in Gestalt der **atmosphärischen Qualität**. Sie kann in Anlehnung an die Ausführungen von Bost zur Ladenatmosphäre als "Stimmung, die ein Center auslöst", bezeichnet werden.[23] Besondere Bedeutung für die Erklärung der Servicequalität im Dienstleistungscenter erlangt die **Orientierungsfähigkeit** als Eigenschaft eines Centers, dem Centernutzer Hilfestellungen architektonischer oder informatorischer Art anzubieten, damit dieser die von ihm gewünschten Teile des Centers mit geringst möglichem Informations- und Wegeüberbrückungsaufwand erreichen kann.[24] Technische Ausstattungen werden darüber hinaus in ihrer **Verfügbarkeit und Interaktionsfähigkeit** bei Nutzung durch den Centernutzer beurteilt.

Ebenso läßt sich auch die subjektiv durch den Centernutzer wahrgenommene Personalqualität in Potential- und Prozeßelemente zerlegen. Zeigt sich erstere in dem **Erscheinungsbild** und der **Kompetenz der Center-Mitarbeiter**, so ist in prozeßbezogener Betrachtung die besondere Bedeutung des **kundengerichteten Verhaltens** des Personals in ihrem Einfluß auf die globale Servicequalität des Centers von hoher Bedeutung. Die **Anwesenheit des Personals, die Verfügbarkeit von technischer Ausstattung und die Öffnungszeiten** der einzelnen Gebäudeteile und -einrichtungen von Centerbetrieb und Servicepartnern führen dabei in Abhängigkeit von der Nachfrageintensität des externen Faktors zu **Wartezeiten und -schlangen**, die ein klassisches centerspezifisches Qualitätsproblem darstellen.

Die Ergebnisqualität stellt offensichtlich eine Qualitätsdimension dar, die sich nur im Zusammenhang mit dem jeweiligen Funktions- und Aufgabenkontext des Centers als generelle **"Erfüllung der angestrebten Leistungsziele"** des Centernutzers interpretiert werden kann.[25]

---

23 Vgl. Bost, E., Ladenatmosphäre und Konsumentenverhalten, Heidelberg 1987, S. 2; Donovan, R.J., Store Atmosphere. An Environmental Psychology Approach, in: Journal of Retailing, Heft 1/1982, S. 34-57.

24 Vgl. dazu die abgrenzenden Überlegungen von Bost zur Ladenatmosphäre und Orientierungsqualität; Bost.,E., Ladenatmosphäre und Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 17 f.

25 Hier scheint es plausibel, daß z.B. ein Messebesucher die Ergebnisqualität als Anzahl der Geschäftsanbahnungen interpretieren wird, während ein Flughafennutzer die Abwicklungszeit und das Einhalten der Flugtermine als Ergebnis des Airportbesuches versteht.

Ebenso bedarf es zur Präzisierung der Qualitätsdimension "Dienstleistungsumfang" außer einer generellen Differenzierung in die **Angebotsbreite und - tiefe**[26] einer centertypenspezifischen Argumentation.

1.2 Bestimmungsfaktoren der Qualität von Dienstleistungscentern

1.21 Bestimmungsfaktoren der globalen Center-Umwelt

Dienstleistungscenter sehen sich aufgrund ihrer zentralörtlichen Bedeutung und wirtschaftlichen Agglomeration verschiedener Serviceanbieter generell einem ausgeprägten Einfluß ihrer ökologischen, politisch-rechtlichen, gesellschaftlichen, ökonomischen sowie technologischen Umwelt ausgesetzt. Aufgrund der besonderen Heterogenität der Dienstleistungscenter können diese globalen qualitätsrelevanten Bestimmungsfaktoren nur mit Bezug zum jeweiligen Centerkontext interpretiert werden.

So sehen sich in einer **anbieterbezogenen Betrachtung** derzeit zahlreiche Dienstleistungscenter durch ihre zentrale geographische Lage und die damit verbundenen Verkehrsprobleme (Verkehrsdichte, Lärmbelästigung etc.) nicht unerheblichen **ökologischen Forderungen** und Protesten von Bürgerinitiativen gegenüber. Dies verhindert wiederum den räumlichen Erweiterungsprozeß einiger Centertypen, was in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Aufrechterhalten von Qualitätsstandards gesehen wird.[27] Ebenfalls aufgrund ihrer zentralörtlichen Bedeutung sind Dienstleistungscenter z.T. ausgeprägten **politisch-rechtlichen Einflüssen** ihres geographischen Umlandes ausgesetzt. Dies gilt vor allem für die Verkehrsanbindung, die durch öffentliche Infrastrukturmaßnahmen wesentlich über kommunale Entscheidungsträger beeinflußt wird, die oftmals selbst Träger dieser Dienstleistungscenter sind.[28]

---

26 Vgl. zur Unterscheidung von Angebotsbreite und -tiefe die analogen Überlegungen Gümbels zur Sortimentsbreite und -tiefe. Gümbel, R., Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Köln/Opladen 1963, S. 68.

27 Im Falle der Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen" wird die zu beobachtende sinkende Servicequalität auf vielen Airports auf die ökologisch bedingten Kapazitätserweiterungs-Restriktionen zurückgeführt. Vgl. ICAA (Hrsg.), European Airports: Their Future, Orly 1990, S.11 ff.; o.V., Flughäfen: Zu klein, zu voll, zu lahm, in: Profitravel, Heft 4/1988, S. 16.

28 Dies gilt in der Bundesrepublik Deutschland insbesondere für die Verkehrscenter (Bahnhöfe und Flughäfen) als auch für die Messeplätze, die tradionell in öffentlicher Hand gegründet wurden.

Gesellschaftlich prägen wiederum verschiedenste Strömungen den qualitativen Gestaltungsspielraum des Dienstleistungscenters. So verweisen Fichtner und Michna beispielhaft auf den Einfluß des sozio-kulturellen Umfeldes auf das Selbstverständis von Anbietern und Mitarbeitern eines Erlebnisparks.[29]

Weiterhin haben **ökonomische Umweltbedingungen** tiefgreifenden Einfluß auf die verschiedenen Teilqualitäten des Dienstleistungscenters. So dürfte bspw. die vom Kunden wahrgenommene Potentialqualität und der Leistungsumfang einer Industriemesse über den Qualitätsindikator "Ausstelleranzahl" ebenso vom gesamtwirtschaftlichen Klima wie auch von veränderten Messekonzepten der Wettbewerber beeinflusst sein.[30] **Technologische Entwicklungen** können in gleicher Weise die Qualität der Dienstleistungscenter im Zeitverlauf in erheblichem Maße positiv und negativ beeinflußen.[31]

In einer **nachfragerbezogenen Betrachtung** können die externen Bestimmungsfaktoren der globalen Umwelt in analoger Intensität die **Erwartungen** der Centernutzer an die Servicequalität der Dienstleistungscenter determinieren. So hat Lethinen in einem Mehr-Nationen-Vergleich nachweisen können, daß bedingt durch die unterschiedlichen Kulturen nicht nur divergente Erwartungen an das generelle Serviceniveau, sondern auch bezüglich der jeweils dominierenden Teilqualitäten und hier insbesondere der Prozeßqualität ("Service style") bestehen.[32]

---

29 Vgl. Fichtner, U., Michna, R., Freizeitparks. Allgemeine Züge eines modernen Freizeitangebotes, vertieft am Beispiel des Europa-Park in Rust/Baden, Freiburg i. Brsg. 1987, S. 352 ff.

30 Vgl. Evertz, H.-J., Messetendenzen: Mehr Problemlösungen für die Wirtschaft, in: Das Parlament vom 03.01.1992, S. 2.

31 Hier sei als Beispiel der irische Verkehrsflughafen Shannon angeführt, der mit der Entwicklung von Interkontinental-Großraumflugzeugen seine "Zwischen-Stop-Funktion" zwischen Europa und den USA verloren hat. Vgl. Ewald, R., Airport-Marketing - a strategic tool for planning econonomical growth, in: airport forum, Heft 1/1990, S. 8.

32 Vgl. Lethinen, J., Service Quality: Multidisciplinary and multinational Perspectives. An Experimental Study of Service Production-Processes in Different Cultures, in: Brown, St. et al.(Hrsg.), Service Quality: multidisciplinary and multinational perspectives, Lexington/Mass. 1991, S. 135 ff.

1.22 Nachfragerbezogene Qualitätsbestimmungsfaktoren

Für das einzelne Dienstleistungscenter ist neben der Kenntnis der Bestimmungsfaktoren der globalen Umwelt von besonderer Relevanz, welchen Bestimmungsfaktoren die vom Interaktionspartner "Centernutzer" wahrgenommene Servicequalität unterliegt. Parasuraman et al. weisen als **Bestimmungsfaktoren der erwarteten Servicequalität** die aus Anbietersicht nur bedingt beeinflußbaren **Empfehlungen von Bekannten,** sowie die **persönlichen Bedürfnisse und Erfahrungen** der Dienstleistungsnehmer aus.[33] Diese sind wiederum im besonderen durch personale Bestimmungsfaktoren wie Einstellungen, Motive und Soziodemographika determiniert.[34] Grönroos mißt darüber hinaus dem Anbieter-Image als "Wahrnehmungsfilter" zwischen erlebter und wahrgenommener Servicequalität eine hohe Bedeutung zu.[35] Im Fall des Dienstleistungscenters gewinnt die Frage der Erklärungskraft des Images für die wahrgenommene Servicequalität durch den Centernutzer dadurch an Komplexität, daß das **Centerimage** durch die Einzel-Images der im Center tätigen Servicepartner (**"Partner-Images"**) bestimmt wird .[36]

Bei den Bestimmungsfaktoren der vom Nachfrager erlebten Servicequalität wird in der Literatur auf die Bedeutung der physischen, psychischen und intellektuellen Fähigkeiten des Nachfragers hingewiesen.[37] Meyer und Mattmüller sprechen in diesem Zusammenhang auch von den **nachfragerseitigen Integrationspotentialen** als Bestimmungsfaktoren der Servicequalität.

---

33 Vgl. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., A conceptual model for service quality and its implications for future research, a.a.O., S. 48. Eine empirische Validierung der von Parasuraman et al. vorstrukturierten Bestimmungsfaktoren hat Webster in einem Mehr-Branchenvergleich vorgenommen. Vgl. Webster, C., Influences upon consumer expectations of services, in: Journal of Service Marketing, Heft 1/1991, S. 5 ff.

34 Vgl. zu den personalen Einflußgrößen der wahrgenommenen Servicequalität Wimmer, F., Das Qualitätsurteil der Konsumenten. Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse, Bern/Frankfurt 1975, S. 53 ff.; sowie Kupsch, P. u.a. , Die Struktur von Qualitätsurteilen und das Informationsverhalten beim Kauf langlebiger Gebrauchsgüter, Forschungsbericht des Landes Nordrhein-Westfalen, Opladen 1978, S. 64 ff.

35 Vgl. Grönroos, Chr., A Service Quality Model and its Marketing Implications, a.a.O, S. 38 f.

36 Ein solcher Zusammenhang läßt sich plausibel durch einen Transfer der im Zusammenhang mit dem Image von Shopping-Centern gemachten Untersuchungen herstellen. Vgl. dazu Böcker, F., Brink, M., Images von und Präferenzen für Einkaufszentren und einzelne Einzelhandelsgeschäfte im Wechselspiel, in.: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1987, Berlin 1987, S. 161 ff.

37 Vgl. Kelly, S.W., Donelly, J.R., Skinner, S., Customer participation in service production and delivery, in: Journal of Retailing, Heft 3/1990, S. 316 f.

Zusätzlich weisen sie auf den qualitätsdeterminierenden Effekt hin, wenn mehrere Dienstleistungsnehmer durch ihr Zusammentreffen am Erstellungsort die erbrachte Qualität unterschiedlich erleben und sich darüber austauschen und bezeichnen diesen Zusammenhang als **nachfragerbezogenes Interaktionspotential**.[38] Diesem Bestimmungsfaktor kommt bei den Dienstleistungscentern aufgrund der zahlreichen Interaktionsmöglichkeiten zwischen den Centernutzern eine besondere Relevanz zu.[39]

Ein weiterer nachfragerbezogener Qualitätsbestimmungsfaktor ist mit dem Begriff des **nachfragerindividuellen "Nutzungsprofiles"** gekennzeichnet. So ist es gerade für das Servicecenter charakteristisch, daß der Centernutzer seine Dienstleistungsnachfrage in verschiedenen, z.T. räumlich getrennten Bereichen des Centerbetriebes als auch aus dem Spektrum der Servicepartner befriedigt. Geht man davon aus, daß der Centernutzer bei der Mehrzahl der Servicecenter auch eine Auswahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Anbietergruppen hat und ihm zusätzlich die Bestimmung der Reihenfolge der Inanspruchnahme obliegt, so determiniert dieses Nutzungsprofil in intensivem Ausmaß seine Qualitätswahrnehmung.[40]

Grundsätzlich ist aber nicht nur die Anzahl und die Reihenfolge der aufgesuchten Servicebereiche qualitätsbestimmend, sondern auch die **relative Bedeutung**, die aus Centernutzersicht den einzelnen kontaktierten "Servicestationen" zukommt. Diese kann über Plausibilitätsüberlegungen sowohl von den individuellen Bedürfnisstrukturen, erstellungstechnisch vorgegebenen Dienstleistungsprozeduren[41] und der damit verbundenen **"Kontaktintensität"** des Centernutzers als auch von der in Anspruch genommenen **Kontaktzeit** abhängig gemacht werden.

---

38 Vgl. dazu Meyer, A., Mattmüller, R., Qualität von Dienstleistungen, a.a.O, S. 193.

39 In einigen Centertypen, wie z.B. einem Erlebnispark dürfte diesen Interaktionspotentialen sogar eine herausragende Bedeutung zukommen. So weisen Fichtner und Michna in ihrer Studie auf den besonderen Erlebnisbeitrag durch das "Schlange stehen" hin, der sich in dem Gemeinschaftsgefühl in einem Freizeitpark äußert. Vgl. Fichtner, U., Michna, R., Freizeitparks, a.a.O, S. 362.

40 In diesem Zusammenhang gilt es darauf hinzuweisen, daß die Freiheitsgrade für den Centernutzer, dieses Nutzungsprofil selber zu bestimmen, bei ausschließlich absatzmarktverbundenen Centertypen tendenziell ausgeprägter ist als bei zusätzlich erstellungsverbundenen Centern. So ist dem Centernutzer in einem Erlebnispark die Wahl seines "Rundganges" weitestgehend freigestellt, während der Nutzer eines Medical Centers durch dessen fixierte Ablauforganisation vorgeschriebene Kontaktpunkte im Rahmen des Erstellungsprozesses in Anspruch nehmen muß.

41 Beispielhaft sei hier die Paßkontrolle in einem Verkehrsflughafen angeführt, die weniger auf ein Bedürfnis des Flughafennutzers zurückgeht und dennoch mit einer spezifischen Kontaktintensität und -zeit verbunden sein kann.

In seiner Gesamtheit führt das Nutzungsprofil zu einer **institutionellen Gewichtung der wahrgenommenen Teilqualitäten** durch den Centernutzer.

Je nachdem, wieviele der aus Centernutzersicht bedeutsamen Dienstleisterinstitutionen dem Centerbetrieb zurechenbar sind oder durch Servicepartner im Nutzungsprofil repräsentiert werden, ergeben sich **grundsätzliche Einflußpotentiale der Servicequalität durch das Centermanagement** bzw. seiner Servicepartner, die im folgenden näher erläutert werden sollen.

1.23 Anbieterbezogene Qualitätsbestimmungsfaktoren

Ebenso komplex wie die Systematisierung der nachfragerbezogenen Qualitätsbestimmungsfaktoren gestaltet sich die Strukturierung der anbieterbezogenen Qualitätsdeterminanten. Für eine Systematisierung bietet es sich an, neben der Separierung von centerbetriebs- und servicepartnerbezogenen Determinanten, auf das vielbeachtete Qualitätsmodell von Parasuraman et al. sowie auf die von ihnen herausgearbeiteten Diskrepanzen ("Gaps") zwischen verschiedenen Qualitätswahrnehmungsebenen zurückzugreifen.[42]

Ausgangspunkt der Analyse stellt das dem kundenorientierten Qualitätsbegriff zugrundeliegene "Gap" zwischen der vom Kunden erwarteten und erlebten Dienstleistungsqualität dar. In der begrifflichen Modellwelt von Parasuraman et al. wird diese Diskrepanz auch als **"Gap Nr. 5"** bezeichnet[43] (vgl. Abbildung 9).

Dieses "Gap" läßt sich nach ihren Untersuchungen wiederum durch die Diskrepanzen verschiedener Qualitätswahrnehmungsebenen erklären. Eine erste zentrale centerbetriebsbezogene Ursache für Qualitätsmängel entsteht demnach dadurch, daß zwischen den tatsächlichen Kundenerwartungen und -erlebnissen und ihrer spiegelbildlichen Einschätzung durch das Management Diskrepanzen bestehen (**"Gap Nr. 1"**). Damit gewinnt die **Leistungsfähigkeit der Qualitäts-Marktforschung** des Dienstleistungscenters selbst den Stellenwert eines anbieterbezogenen Qualitätsbestimmungsfaktors. Eine zweite Diskrepanzebene ergibt sich zwischen der Kenntnis dieser Centernutzererwartungen und -erlebnisse und ihrer Umsetzung in anbieterbezogene Qualitätsstandards (**"Gap Nr. 2"**).

---

42 Vgl. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., A Conceptual Model of Service Quality, a.a.O., S. 41 ff.

43 Vgl. ebenda.

Da diese Transformationsaufgabe ebenso wie die Marktforschung Teil des umfassenden **Qualitätsmanagement** des Centers ist, kann auch seine Qualität als globaler Bestimmungsfaktor für die Schließung der Lücke zwischen erwarteter und erlebter Servicequalität aus Sicht des Centernutzers interpretiert werden.

Das sich in der Systematik von Parasuraman et al. anschließende **"Gap Nr. 3"** umfaßt alle Bestimmungsfaktoren, die sich auf die Umsetzung der Qualitätsstandards in die tatsächlich erbrachte Servicequalität beziehen. Der offensichtliche interpretatorische Ausgestaltungsspielraum verlangt eine differenzierte Systematisierung. Dazu soll in einer ersten Klassifizierung zwischen **personalen** und **nicht-personalen Bestimmungsfaktoren** differenziert werden.

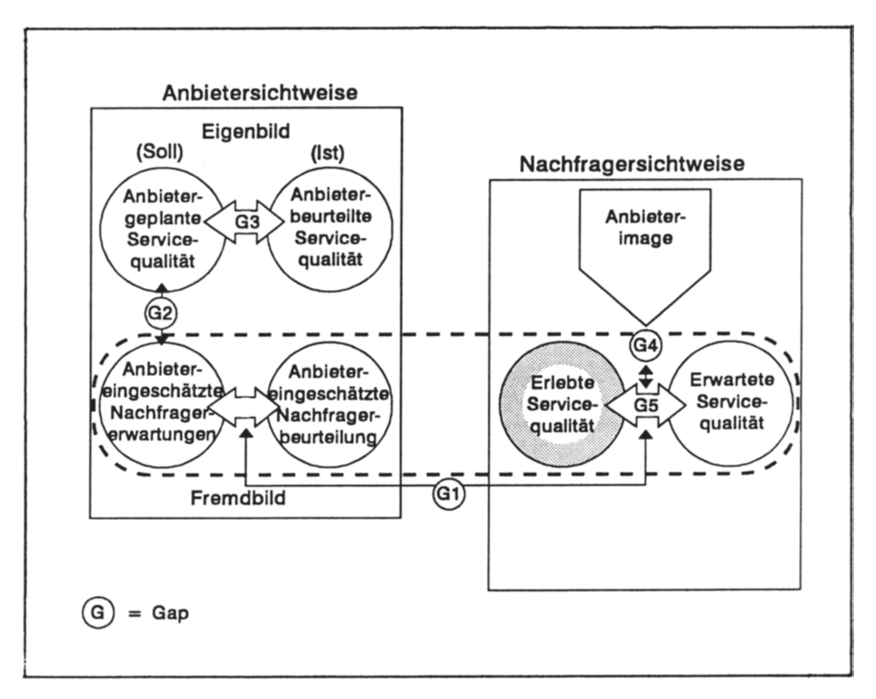


Abb.9: Qualitätswahrnehmungsebenen als Ausgangspunkt der anbieterbezogenen Analyse von Qualitätsbestimmungsfaktoren (Quelle: in Anlehnung an Parasuraman, R., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., A Conceptual Model for Service Quality, a.a.O., S. 44)

Weiterhin lassen sich anbieterbezogene Qualitätsbestimmungsfaktoren in solche unterteilen, die sich nur **subjektiv** oder weitestgehend **objektiv** ermitteln lassen. Zudem kann differenziert werden, ob sich die Bestimmungsfaktoren als Kontextfaktoren aus Sicht des Centermanagement darstellen, oder durch das hier verstandene absatzmarktorientierte Qualitätsmanagement beeinflußbar sind (vgl. Abbildung 10).

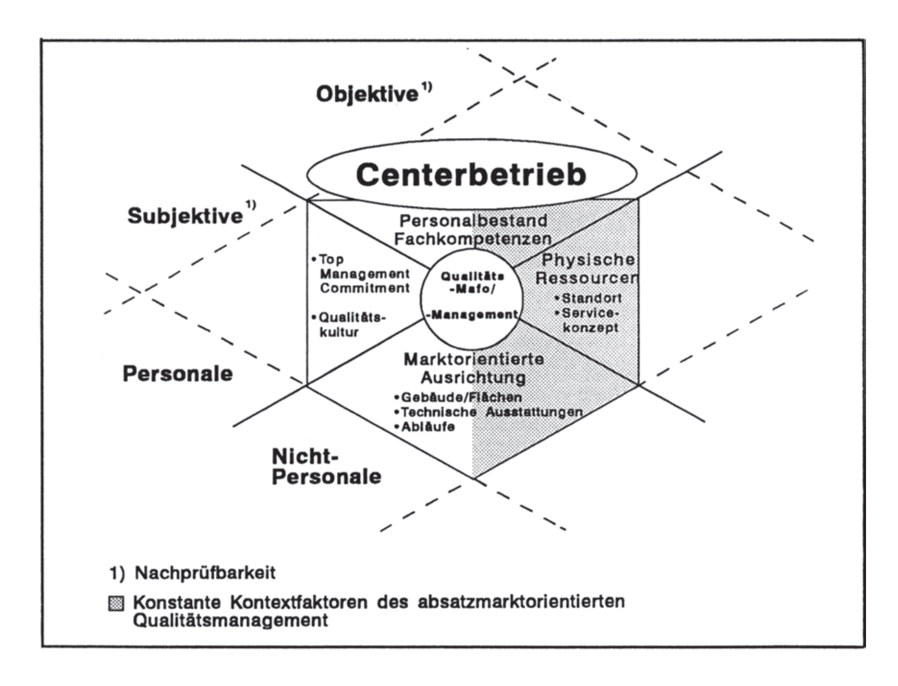


Abb. 10: Anbieterbezogene Bestimmungsfaktoren der Center-Servicequalität

Im Rahmen der **objektiv nachprüfbaren Bestimmungsfaktoren** der anbieterbezogenen Servicequalität können grundsätzlich zunächst alle personalen und nicht-personalen Ressourcen des Centerbetriebes als qualitätsbestimmend angenommen werden.[44] Im Sinne des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement eines laufenden Servicecenters erscheint es sinnvoll, die

44 Dieser Sachverhalt wird im übrigen bereits deutlich, wenn man sich die zugrundegelegte Definition der Potentialqualität als "Ausprägung der sachlichen, organisatorischen und personalen Leistungsvoraussetzungen des Anbieters" charakterisiert. Vgl. Kapitel B.1.1 und die dort angegebene Literatur.

nicht-personale physische Ressourcenstruktur in Gestalt des Standorts, der Gebäude und Flächen und der technischen Ausstattungen des Centerbetriebes i.S.v. Kontextfaktoren als konstant zu betrachten. Ebenfalls soll bei den **objektiven personalbezogenen Qualitätsbestimmungsfaktoren** der **Personalbestand** und das in ihm verkörperte **fachliche Know how** als nur bedingt variabel angenommen werden.

Die **subjektiv nachprüfbaren Bestimmungsfaktoren** der Center-Servicequalität lassen sich ebenfalls in nicht-personale und personale Determinanten zerlegen. Hier ist offensichtlich, daß der Eignungsgrad der nicht-personalen Bestimmungsfaktoren wie Gebäude, Flächen, technische Ausstattungen und Abläufe sowie das Servicekonzept nur durch den Centernutzer selbst beurteilt werden kann. Er ist maßgeblich von der ex post durchgeführten und zukünftig zu realisierenden **absatzmarktorientierten Ausrichtung** durch das Centermanagement abhängig und kann zumindest teilweise als gestaltbar angesehen werden.

Bei den **subjektiv überprüfbaren personalen Bestimmungsfaktoren** wird in der Literatur auf das **Top-Management-Commitment** zu kundengerichteten Qualitätsaspekten als zentraler Qualitätsbestimmungsfaktor verwiesen.[45] In diesem Zusammenhang wird neben der Vorbildfunktion des Centermanagement dessen Einflußpotential als Machtpromotor[46] im Rahmen des Qualitätsmanagement hervorgehoben. Als Bestimmungsfaktor der personalen Servicequalität kann vor allem die vorherrschende **Qualitäts-Kultur** des Dienstleistungscenters, insbesondere des Kundenkontaktpersonals, aufgeführt werden[47], die von Compton et al. als "service awareness" des Personals beschrieben wird und die innere Einstellung und das Bewußtsein im Hinblick auf ein kundengerichtetes Verhalten umfaßt.[48]

Wurden bislang nur die centerbetriebsbezogenen Determinanten der Servicequalität des Dienstleistungscenters untersucht, so bedarf es keiner besonderen Erläuterung, daß **servicepartnerbezogene Bestimmungsfaktoren** die Qualität des Dienstleistungscenters wesentlich mitprägen.

---

45 Vgl. Townsend, P.L., Gebhardt, J.E., Commit to Quality, New York u.a. 1986, S. 171 ff.; Holzapfel, M., Qualität XV, a.a.O., S. 13.

46 Vgl. zum Machtpromotorenkonzept in diesem Zusammenhang die Ausführungen in Kapitel C.4. dieser Untersuchung.

47 Vgl. in Anlehnung an Holzapfel, M., Qualität XV, a.a.O., S. 13.

48 Vgl. Compton, F.F., George, W.R., Grönroos, C., Karvinen, M., Internal Marketing, in: Czepiel, G.A., Congram, C.A., Shanahan, J.B. (Hrsg.), The Service Challenge. Integrating for competitive advantage, Chicago 1986, S. 10.

Generell kann zunächst argumentiert werden, daß das gesamte "**Partner-Mix**", d.h. die Anzahl und die Funktions- bzw. Angebotsabdeckung der Servicepartner, wesentlich die Qualität eines Dienstleistungscenters beeinflußt. Dies gilt im besonderen für die Teilqualität "Leistungsumfang", dürfte sich aber auch auf andere Qualitätsdimensionen beziehen.[49]

Betrachtet man darüber hinaus den einzelnen Partnerbetrieb als "unternehmerischen Mikroorganismus" in der größeren Organisationseinheit "Dienstleistungscenter", so determinieren in Analogie zu der Systematisierung der centerbetriebsbezogenen Bestimmungsfaktoren die in Abbildung 10 zusammengefaßten Qualitätsbestimmungsfaktoren auch die Servicequalität des Dienstleistungspartners.[50]

Im Hinblick auf ihren Erklärungsbeitrag für die wahrgenommene Servicequalität des Dienstleistungscenters ist jedoch nicht nur die isoliert zu betrachtende Qualität des einzelnen Partnerbetriebes qualitätsbestimmend. Vielmehr ist aus der Sichtweise des Centermanagement auch dessen **qualitative Integrationsfähigkeit** in das Gesamtsystem "Dienstleistungscenter" zu bewerten. Diese kann in eine optische, prozessuale und kulturelle Dimension zerlegt werden. So beschreibt die optische Intergrationsfähigkeit, inwieweit sich der Partnerbetrieb in das Erscheinungsbild und im besonderen in das corporate design[51] des Centers einfügt.[52]

---

49 So kann plausibel angenommen werden, daß die Anzahl und Outletgestaltung der Ladenstraße eines Verkehrscenters auch die atmosphärische Qualität wesentlich beeinflußt.

50 Aus Gründen der Komplexitätsreduktion sei an dieser Stelle auf eine partnerspezifische Unterteilung in personale, nicht-personale, objektiv und subjektiv überprüfbare Bestimmungsfaktoren verzichtet und auf weiter oben aufgeführte, analoge Betrachtungen verwiesen.

51 Zum Begriff und zu den Ausgestaltungsformen des Corporate Design als "symbolische Identitätsermittlung durch den abgestimmten Einsatz aller visuellen Elemente der Unternehmenserscheinung wie z.B. Zeichen, Farben, Schrifttypen" vgl. Antonoff, R. CI-Report 1986/87, Frankfurt a.M. 1986, o.S. (zitiert bei: Jugel, S., Wiedmann, K-P., Kreutzer, R., Die Formulierung der Unternehmensphilosophie im Rahmen einer Corporate Identity-Strategie, in: Marketing-ZfP, Heft 4/1987, S. 294.).

52 Für die optische Integrationsfähigkeit sei hier beispielhaft der Fall eines hochpreisigen Kosmetikgeschäftes herausgestellt, das in einem nüchtern-rational gestalteten Verkehrscenter durch die für den Centernutzer unmittelbar gegebene Vergleichsmöglichkeit trotz seines hochwertigen Erscheinungsbildes sogar zu negativen Ausstrahlungseffekten auf die anderen Centerbetriebe führen kann. Ebenfalls dürfte eine Bankfiliale mit hoher Beratungsorientierung in einem auf schnelle Abwicklungsprozesse ausgelegten Verkehrsflughafen seine Qualitätsvorteile nicht darstellen können und sogar im Gegenteil als negativ wahrgenommen werden.

Der Begriff "prozessual" ist auf solche Aspekte zu beziehen, die als ablauforganisatorische Schnittstellen zwischen verschiedenen Partnern beziehungsweise mit dem Centerbetrieb Potentiale für Qualitätsmängel bieten. Die kulturelle Integrationsfähigkeit besagt schließlich, ob das Personal des Centerbetriebes und dessen Kundenverhalten einen "Fremdkörper" im Dienstleistungscenter darstellt oder sich harmonisch in die Corporate Communications und das Corporate Behaviour des Centers einfügt.[53]

Inwieweit sich ein einzelner Partner über die Interessen einer eigenen Serviceprofilierung qualitativ in das Gesamtsystem "Dienstleistungscenter" einbringt, kann in Abhängigkeit von der **Qualität der Beziehung zwischen Partnerbetrieb und Centermanagement** gesehen werden. Unter einer Beziehung zwischen Centermanagement und Servicepartnern soll dabei in Anlehnung an Meffert jeder von ökonomischen und sozio-ökonomischen Zielen geleitete Interaktionsprozeß verstanden werden.[54] Dieser läßt sich wiederum durch die Bestimmungsfaktoren

- subjektive Leitbilder der Partner,
- Zeithorizonte der Partner-Center-Beziehung,
- "innere Verpflichtungen" gegenüber dem Center,
- ökonomische Anreiz-Beitragsstrukturen und
- Machtbeziehungen

erklären.[55]

Bezüglich der **Leitbilder** ist für den Qualitätsbeitrag des Servicepartners bestimmend, ob dieser mit seinem eigenen Qualitätsmanagement primär egoistischen oder gegenüber dem Centerbetrieb sogar kompetitiven Zielen nachgeht, oder eine kooperative innere Werthaltung vorherrscht.[56] Der **Zeithorizont der Beziehung** hat offensichtlich Auswirkungen auf den Beitrag,

---

53 Zu den Begriffen "Corporate Communications" und "Corporate Behaviour" vgl. Jugel, S., Wiedmann, K-P., Kreutzer, R., Die Formulierung der Unternehmensphilosophie im Rahmen einer Corporate Identity-Strategie, a.a.O., S. 294.

54 Vgl. dazu Meffert, H., Verhaltenswissenschaftliche Aspekte vertraglicher Vertriebssysteme, a.a.O, S.101.

55 Vgl. ebenda, S. 110 ff. sowie Diller, H., Kusterer, M., Beziehungsmanagement, a.a.O., S. 211.

56 Vgl. dazu den in ebenda bei Diller und Kusterer zitierten Greenhalgh, L., Relationships over Time and Negotiations: Lessons from Abroad, Paper presented at the 1987 Annual Meeting of the Akademy in New Orleans, New Orleans 1987, o.S., der den Spielraum dieser Leitbilder auf einem Kontinuum durch die Alegorien "Monopoly-Spiel", "Schachspiel", "Debatte" und "Familie/Partnerschaft" beschreibt.

den ein Servicepartner für das Center erbringen wird. Je länger die Beziehung angelegt ist, desto eher ist der Partner bereit, selbst in langfristige Potentialqualitäten zu investieren. Die **innere Verpflichtung** als Rollenverständnis, sich mit dem Center zu identifizieren, ist als der zentrale Einflußfaktor dahingehend anzunehmen, ob sich ein Partner mit der Erbringung einer "Mindestqualität" zufrieden gibt oder ob er eine maximale Kundenzufriedenheit des gesamten Dienstleistungscenters anstrebt.

Zumindest bei den gewinnwirtschaftlich orientierten Servicepartnern[57] wird die Ausprägung der **Anreiz-Beitragsstrukturen** die Servicequalität der Partner wesentlich bestimmen. Die auf March und Simon zurückgehende Anreiz-Beitrags-Theorie besagt, daß die Organisationsteilnehmer solange in einer Organisation verbleiben bzw. für sie Beiträge erbringen, wie ihnen umgekehrt Anreize geliefert werden.[58] Übertragen auf das Qualitätsmanagement ergreift der einzelne Partner solange qualitätsfördernde Maßnahmen, wie ihm diese durch Leistungsanreize des Centermanagement entgolten werden. Mit ihrer jeweiligen Ausprägung ist auch die **Machtfülle des Centermanagement** bestimmt, die als partnergerichteter Qualitätsbestimmungsfaktor nicht nur die Durchsetzbarkeit bestimmter qualitativer Vorstellungen determiniert, sondern insbesondere auch bei der Handhabung von Qualitätskonflikten eine entscheidende Rolle spielt.[59]

Wenngleich die diskutierten Bestimmungsfaktoren der Beziehungen zwischen Centermanagement und Partnern (Leitbilder, Zeithorizonte, innere Center-Verpflichtung, Anreiz-Beitragsstrukturen, Machtbeziehungen) partnerindividuell ausgeprägt sind, lassen sich grundsätzliche Beziehungstypen von Servicepartnern abgrenzen. Das jeweilige centerindividuelle **"Partnertypen-Mix"** ist damit als globaler servicepartnerbezogener Bestimmungsfaktor der Center-Servicequalität interpretierbar. In Anlehnung an ein von Diller und Kusterer entwickeltes Beziehungssystem [60] können drei potentielle **Beziehungstypen** generiert werden, die durch eine centerspezifische Variante ergänzt werden sollen.

---

57 So wurde bereits im Rahmen der typologischen Abgrenzung von Dienstleistungscentern auf den Fall hingewiesen, daß in zahlreichen Centern neben gewinnwirtschaftlichen auch sog. "non-profit-organizations" insbesondere aus dem öffentlichen Versorgungsspektrum, wie Bahnhofs- oder Flughafenpolizei etc., tätig sind.

58 Vgl. March, J.G., Simon, H.A., Organizations, New York 1958.

59 Zu Grundlagen und Formen der Macht vgl. die analogen Überlegungen zu vertikalen Systembeziehungen bei Meffert, H., Verhaltenswissenschaftliche Aspekte vertraglicher Vertriebssysteme, a.a.O., S. 112 f.

60 Vgl. Diller, H., Kusterer, M., Beziehungsmanagement, a.a.O., S. 219.

Wie in Abbildung 11 dargestellt, wurde zu ihrer Abgrenzung ein dreidimensionaler Raum mit den Achsen "Leitbild des Partners", "Zeithorizont der Center-Beziehung" und "Innere Center-Verpflichtung" entwickelt. Mit Hilfe einer Raumdiagonalen läßt sich ein Kontinuum beschreiben, auf dem Partnertypen mit unterschiedlicher "Beziehungsintensität" darstellbar sind. Auf dem einen Extrem lassen sich solche Partner abgrenzen, die nur sehr kurzfristig mit dem Dienstleistungscenter zusammenarbeiten, dabei vorwiegend egoistischen, auf den reinen ökonomischen Vorteil bedachte Interessen verfolgen und keine innere Center-Verpflichtung aufweisen. Dieser Beziehungstyp wird von Diller und Kusterer als **"Gelegenheitsbeziehung"** charakterisiert.[61]

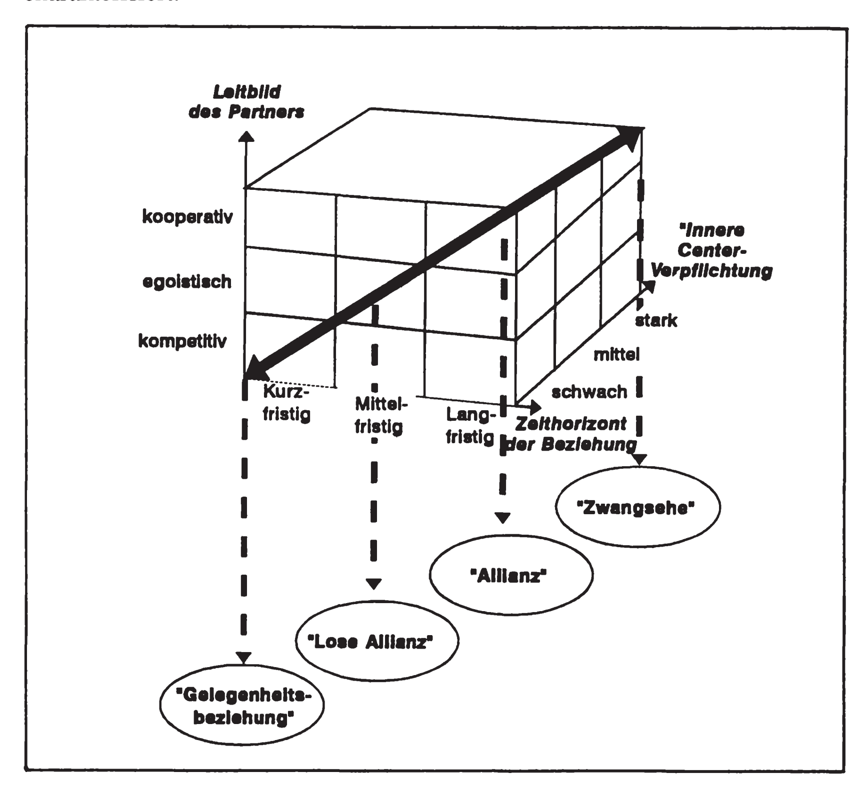


Abb.11: Beziehungsorientierte Partnertypen eines Dienstleistungscenters (Quelle: in Anlehnung an Diller, H., Kusterer, M., Beziehungsmanagement, a.a.O., S. 219)

61 Vgl. Diller, H., Kusterer, M., Beziehungsmanagement, a.a.O., S. 219.

Ein auf dem Beziehungskontinuum weiter in Richtung "Intensität" angesiedelter Typ stellt die "**Lose Allianz**" dar, die durch einen mittleren Beziehungsgrad ein egoistisches Leitbild und ansatzweises inneres Verpflichtungsmoment zum Center bestimmt ist. Demgegenüber soll der "**Allianztyp**" durch ein wesentlich ausgeprägteres Identifikationsprofil mit dem Center gekennzeichnet sein, wobei dieser Typ vor allem durch den tendenziell längerfristigen Zeithorizont der Beziehungen und ein kooperatives Interesse am Centermanagement gekennzeichnet ist.[62]

Schließlich ist in zahlreichen - vor allem in öffentlicher Trägerschaft geführten Centern - ein vierter Beziehungstyp anzutreffen, der als "**Zwangsehe**" bezeichnet werden soll. Diese Kennzeichnung scheint insofern gerechtfertigt, weil hierunter beispielsweise die in Centern tätigen Aufsichtsbehörden wie Bahnhof- und Flughafenpolizei fallen und diesen Institutionen die Freiwilligkeit der Centerzugehörigkeit als Partnermerkmal fehlt. Im übrigen kann durch Plausibilitätsüberlegungen angenommen werden, daß aufgrund der zunächst nicht begrenzten zeitlichen Anlage die Beziehung eine spezifische Ausprägung erfährt, die als "zwangsläufig kooperativ" charakterisiert wird.

Zusammenfassend ergibt sich der in der Abbildung 12 dargestellte heuristische Bezugsrahmen des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement.

2. Entscheidungsprozeß des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern

2.1 Kennzeichnung der Phasen des Qualitätsmanagementprozesses

Neben der Darstellung der Zusammenhänge von Qualitätsdimensionen und centerspezifischen Bestimmungsfaktoren der Servicequalität dient der heuristische Bezugsrahmen zur Identifikation der zentralen Objektfelder des Qualitätsmanagementprozesses: der Qualitätsanalyse, -planung, -gestaltung und -kontrolle sowie ihrer organisatorischen Umsetzung (vgl. Abbildung 13).

Die centerspezifische **Qualitätsanalyse** kann in eine anbieterorientierte und eine nachfragerorientierte Qualitätsanalyse zerlegt werden. Die **nachfragerbezogene Qualitätsanalyse** umfaßt die vollständige Erfassung der Qualitätserwartungen und -erlebnisse durch die Centernutzer sowie ihrer jeweiligen Bestimmungsfaktoren mittels spezifischer Marktforschungstechniken.

---

62 Vgl. Diller, H., Kusterer, M., Beziehungsmanagement, a.a.O., S. 219 f.

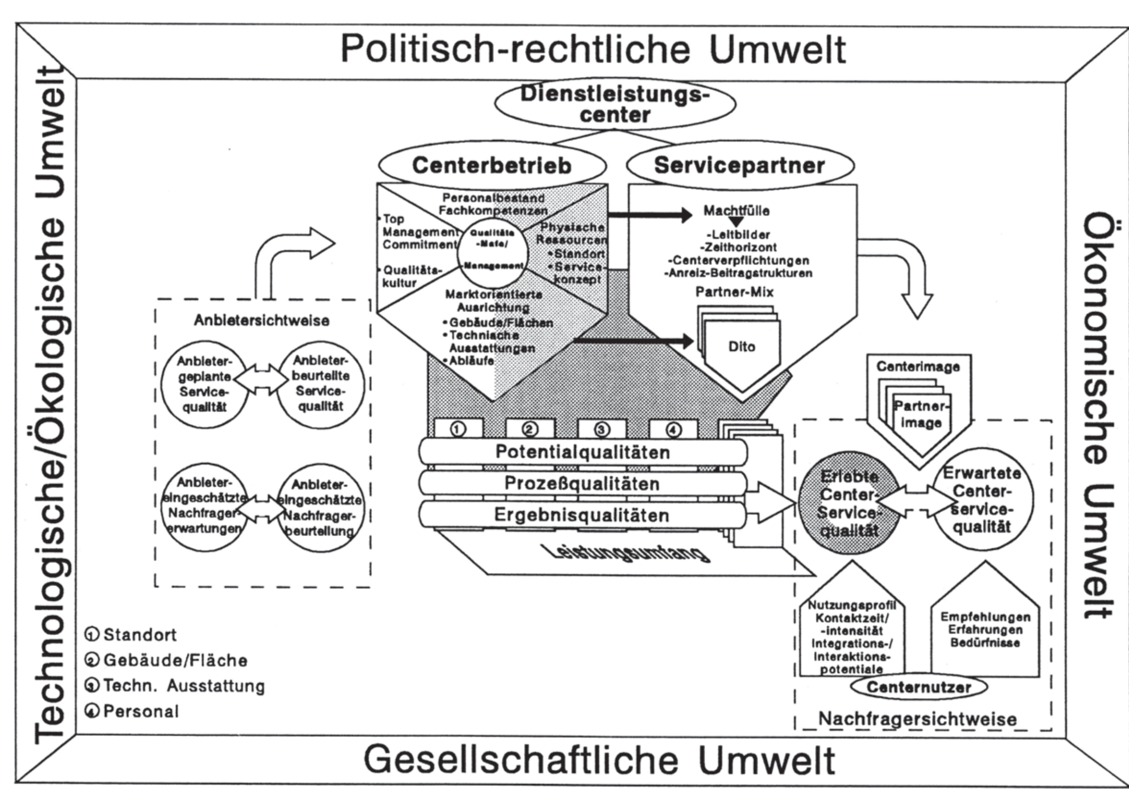


Abb. 12: Heuristischer Bezugsrahmen des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern

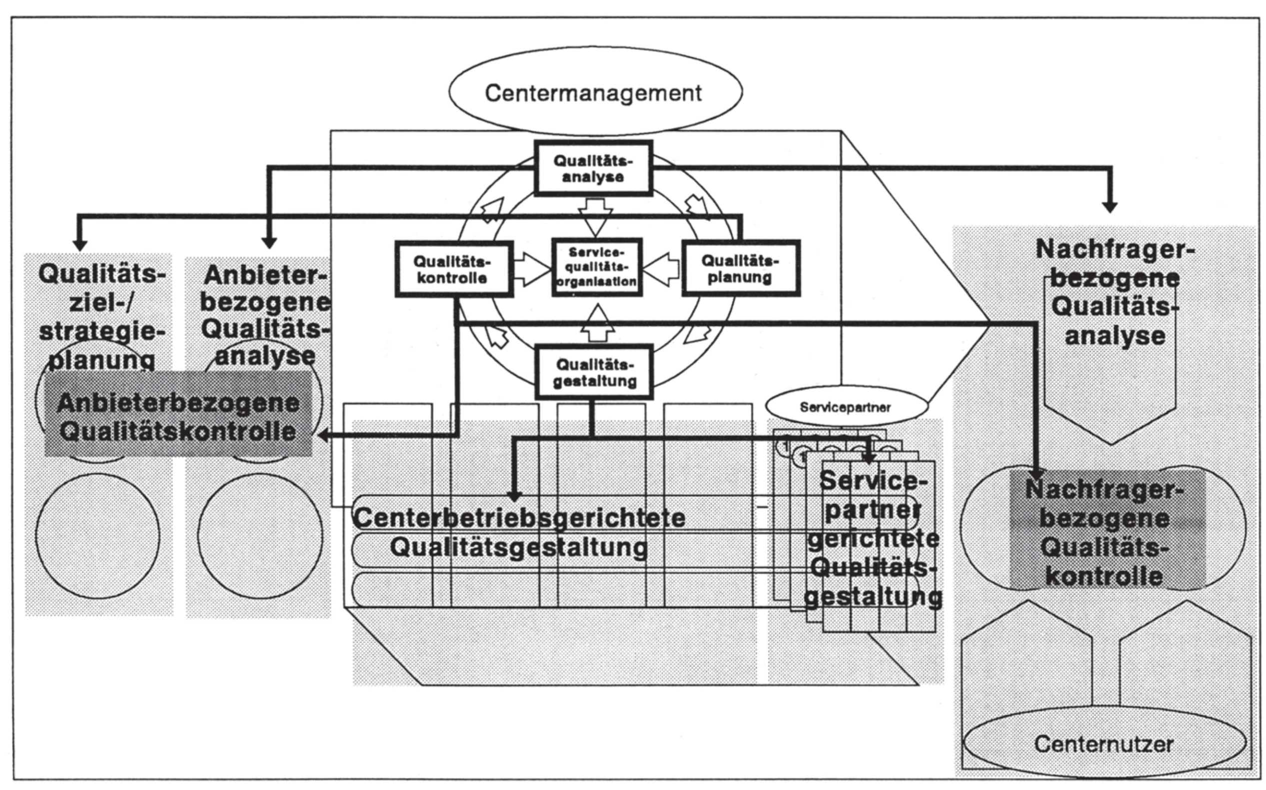


Abb. 13: Objektfelder des entscheidungsorientierten Qualitätsmanagementprozesses auf Basis des heuristischen Bezugsrahmens

Daneben ist eine Analyse des Center-Images wie auch das der im Center tätigen Partner dem Objektbereich der nachfragerbezogenen Qualitätsanalyse zuzurechnen. Die **anbieterbezogene Qualitätsanalyse** nimmt zunächst eine Selbst- und Fremdeinschätzung der Servicequalität durch das Centerpersonal und seiner Servicepartner vor. Zusätzlich erstreckt sie sich auf eine Analyse der Ausprägungen der personalen und nicht-personalen Bestimmungsfaktoren mit Hilfe spezifischer Qualitätsanalysetechniken.

Die **Qualitätszielplanung** umfaßt die Umsetzung der centernutzerbezogenen Qualitätserwartungen in ein hierarchisch strukturiertes Qualitätszielsystem durch das Centermanagement. Darauf aufbauend können **Qualitätsstrategien** durch das Qualitätsmanagement generiert werden, um die nachfolgenden qualitätsgestaltenden Maßnahmen zu kanalisieren. Der komplexeste Bereich des Qualitätsmanagement stellt die **Qualitätsgestaltung** dar, die sich wiederum in die institutionellen Objektfelder einer **centerbetriebsgerichteten Qualitätsgestaltung** und eine **servicepartnergerichtete Qualitätsgestaltung** differenzieren läßt. Gegenstand der Qualitätsgestaltung ist eine absatzmarktgerichtete Ausrichtung der Kontaktobjekte und -subjekte des eigenen Centerbetriebes als auch der Servicepartner.

Schließlich sind mit dem Bezugsrahmen auch die Untersuchungsfelder der **Qualitätskontrolle** durch das Centermanagement vorgezeichnet. Wie die Qualitätsanalyse läßt sich auch die Qualitätskontrolle in eine nachfragerbezogene und eine anbieterbezogene Qualitätskontrolle differenzieren, wobei sich die Kontrollfelder inhaltlich im Vergleich zur umfassenderen Qualitätsanalyse auf bereits eingegrenzte Kontrollobjekte reduzieren. Das **anbieterbezogene Qualitätskontrollfeld** kann durch eine laufende Ermittlung der vom Centermanagement gesetzten Qualitätsziele in Gegenüberstellung mit den anbieterseitig beurteilten Qualitätswahrnehmungsgraden gekennzeichnet werden. Demgegenüber beinhaltet die **nachfragerbezogene Qualitätskontrolle** die permanente Überprüfung der Qualitätserwartungen der Centernutzer mit den subjektiv erlebten Center-Teilqualitäten. Im Mittelpunkt des Qualitätsmanagement-Regelkreises ist schließlich die **Qualitätsorganisation** aufgeführt, die es ebenfalls im Rahmen des Center-Qualitätsmanagement in entsprechende Abläufe und Strukturen umzusetzen gilt.

2.2 Kennzeichnung typenspezifischer Ausgestaltungsspielräume des Qualitätsmanagementprozesses

2.21 Identifikation zentraler Ausgestaltungsvariablen

Angesichts der ausgeprägten Heterogenität der Dienstleistungscenter liegt der vorliegenden Arbeit die Annahme zugrunde, daß eine Ausgestaltung des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagementprozesses typenspezifisch zu erfolgen hat. Vor einer detaillierten Aufarbeitung der einzelnen Prozeßphasen erweist es sich als sinnvoll, die Ausgestaltungsspielräume des jeweils untersuchten Dienstleistungscentertyps im Hinblick auf sein Qualitätsmanagement zu identifizieren.

In Anlehnung an die Erkenntnisse der Organisationstheorie kann der Ausgestaltungsspielraum durch zentrale Ausgestaltungsvariablen abgebildet werden.[63] Der Ausgestaltungsspielraum des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement wird durch die Variablen "Zentralisations-", "Autonomie-" und "Standardisierungsgrad" determiniert.

- Der **Zentralisationsgrad** bestimmt sich im Innenverhältnis des Dienstleistungscenters. Er legt die Kompetenzverteilungen zwischen Centermanagement und Funktionsbereichen des Centerbetriebes bzw. der Servicepartner in den Teilphasen des Qualitätsmanagementprozesses fest.[64]
- Demgegenüber definiert der **Autonomiegrad** das Ausmaß, in dem das Centermanagement unabhängig von seiner Interaktionsumwelt im Rahmen des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement analysieren, planen, gestalten, kontrollieren und organisieren kann.
- Der **Standardisierungs- bzw. Formalisierungsgrad** beschreibt, in welchem Maße die im Dienstleistungscenter ablaufenden Prozesse des Qualitätsmanagement durch Routinisierung und Beschränkung der Varietät gleichartig ablaufen und verbindlich in formalen Regelwerken festgelegt werden.[65]

---

63 In der Organisationsliteratur werden sog. Instrumentalvariablen zur Ausgestaltung von Organisationssystemen generiert. Hill, Fehlbaum und Ulrich unterscheiden dabei die sechs dominanten Instrumentalvariablen (Zentralisations-, Funktionalisierungs-, Delegations-, Partizipations-, Standardisierungs- und Arbeitszerlegungsgrad). Vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., Organisationstheorie 1, Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, a.a.O., S. 172 f.

64 Hill, Fehlbaum und Ulrich definieren den Dezentralisationsgrad (in umgekehrter Interpretation des Zentralisationsgrades) als ein Maß für die durchschnittliche horizontale Autonomie bzw. Beziehungsintensität zwischen den Abteilungen (Subsystemen) eines organisierten soziotechnischen Systems. Vgl. ebenda, S. 188.

65 Vgl. zu den zugrundeliegenden allgemeinen Definitionen ebenda, S. 293.

Anders als bei organisationstheoretischen Ansätzen sollen diese Ausgestaltungsvariablen für die vorliegende Untersuchung nicht als autonom und frei manipulierbar[66] durch das Management begriffen, sondern als von anbieter- und nachfragerbezogenen Centertypenmerkmalen abhängige Variablen interpretiert werden. Entsprechend läßt sich über die Ausprägung und Aggregation der Centertypenmerkmale ein **typenspezifisches Merkmalsprofil** generieren, das seinerseits den jeweiligen Ausgestaltungsspielraum des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement determiniert. Innerhalb des typenspezifisch eingegrenzten Ausgestaltungsspielraums verbleiben dem Centermanagement alle Freiheitsgrade, gemäß übergeordneter Ziel- und Strategievorstellungen sein Qualitätsmanagement detailliert auszugestalten.

2.22 Kennzeichnung von Centertypenmerkmalen als Einflußgrößen des Ausgestaltungsspielraums

Wie in Abbildung 14 dargestellt, ist der **Zentralisationsgrad** des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement eines Dienstleistungscenters durch vielfältige Centertypenmerkmale determiniert. Aus Nachfragerperspektive gibt deren centertypenspezifische Wahrnehmung Hinweise darauf, welcher Mindestanforderungsgrad sich aus dem Zentralisationsgrad des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement ergibt. Hierbei ist anzunehmen, daß je stärker der Centernutzer die **internen Centeranbieter (Centerbetrieb und Servicepartner) als geschlossenen Leistungsverbund wahrnimmt**, desto höhere Bedeutung kommt einer Zentralisierung des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement zu. Dieser Zentralisationsbedarf ist jedoch durch zahlreiche centertypenspezifische Determinanten anbieterseitig einzugrenzen. So ist zu vermuten, daß aus Gründen der Kompetenz mit der zunehmenden **Aufgabenheterogenität** eine Verlagerung von Teilaspekten des Qualitätsmanagement auf entsprechende Funktionsbereiche des Centerbetriebes beziehungsweise der Servicepartner notwendig ist.

Das **Partner-Typenmix** ist mit steigendem Anteil von Allianzpartnern ein Indikator für die eingeschränkte Möglichkeit des Centermanagement, Qualitätsmanagementaufgaben zu zentralisieren. Da mit steigendem Anteil von Allianz- und Zwangsehepartnern auch die **Machtfülle des Centermanagement** abnimmt, kann auch hieraus eine Dezentralisationserfordernis erwachsen.

---

66 Vgl. dazu die Anforderungskriterien an die Instrumentalvariablen der Organisationstheorie bei ebenda, S. 172.

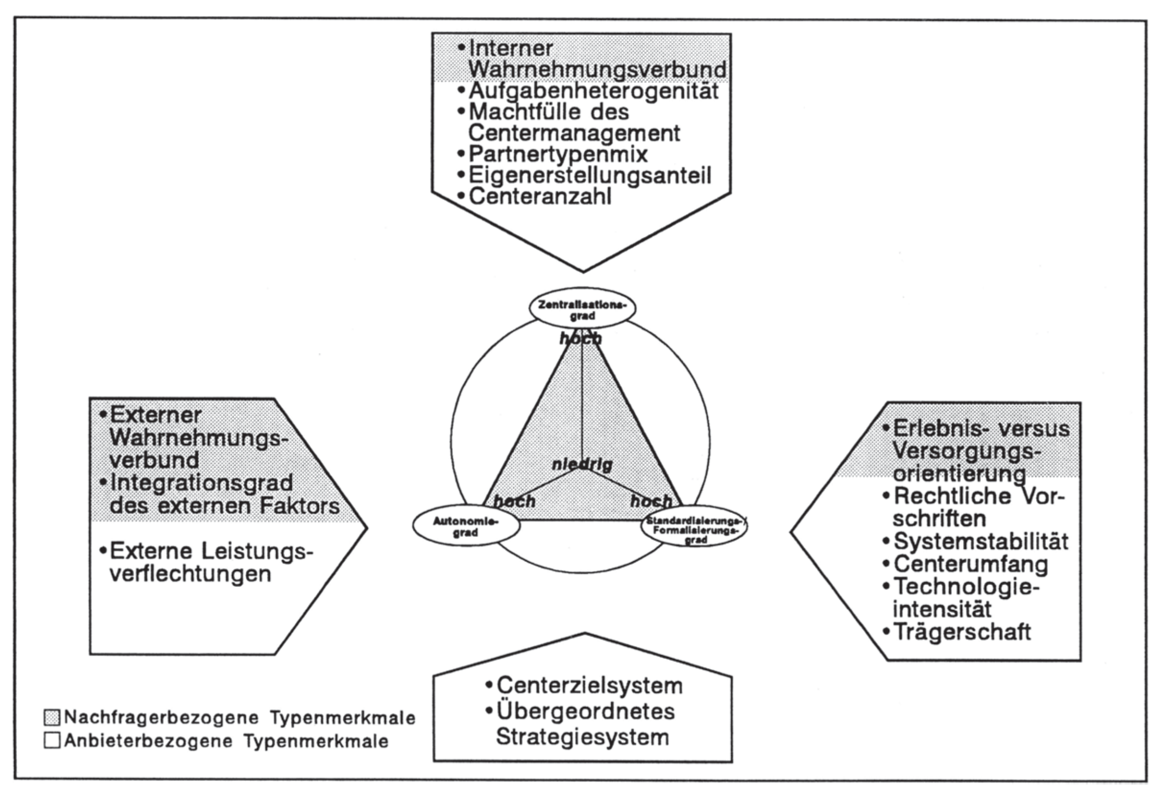


Abb. 14: Centertypenmerkmale als Einflußgrößen der Ausgestaltungsvariablen des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement

Von Bewandtnis für die Eingrenzung des Zentralisationsgrades ist zudem der **Dienstleistungs-Erstellungsanteil des Centerbetriebes**. So kann die These aufgestellt werden, daß in dem Fall, wo der Centerbetrieb einen großen Teil der kundengerichteten Dienstleistungen selber erstellt, das Qualitätsmanagement demjenigen eines Regiecenters bzw. einer großen Dienstleistungsunternehmung mit entsprechenden Zentralisationspotentialen sehr nahe kommt.[67] Ein ähnlicher Wirkungszusammenhang kann für den Fall unterstellt werden, in dem eine unter gemeinsamer Trägergesellschaft geführte, größere **Anzahl von Dienstleitungscentern** die zentralistische Verlagerung von Teilaufgaben des Qualitätsmanagement begünstigt. Der umgekehrte Fall wird durch ein Centermanagement beschrieben, das quasi als Verwaltungsgesellschaft ausschließlich dritte Servicepartner mit der eigentlichen Dienstleistungsproduktion betraut.

Hinsichtlich des **Autonomiegrades** ist aus einer Nachfragerperspektive zu argumentieren, daß das Centermanagement dann in seinem autonomen Qualitätsgestaltungsbereich eingegrenzt ist, wenn die Nachfrager das Dienstleistungscenter in einem erweiterten **externen Wahrnehmungsverbund** sehen. Als typisches Beispiel seien hier die Verkehrscenter als Elemente einer Transportkette aufzuführen. Zusätzlich engt auch der Interaktionspartner "Centernutzer" über einen mehr oder weniger ausgeprägten **Integrationsgrad als externer Erstellungsfaktor** den autonomen Gestaltungsbereich des Centermanagement ein. Anbieterseitig ist anzunehmen, daß ausgeprägte **externe Leistungsverflechtungen** die Freiheitsgrade des Centermanagement in seinem Qualitätsmanagement einengen.

Schließlich sind solche typenspezifischen Centermerkmale zu identifizieren, die den **Standardisierungs- bzw. Formalisierungsgrad** des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement determinieren. Betrachtet man auch hier wieder zunächst die Nachfragerperspektive, so kann die Wahrnehmung des Centers als **erlebnis- oder versorgungsorientiertes Center** erste Hinweise auf das Standardisierungs- und Formalisierungspotential geben.[68]

---

67 Dabei ist der Erstellungsanteil des Centerbetriebes aus einer nachfragerorientierten Sichtweise zu interpretieren. Demnach stellt sich die Frage, ob aus Centernutzersicht die besonders stark frequentierten und für ihn subjektiv bedeutsamen Dientleister dem Centerbetrieb angehören oder durch Partner repräsentiert werden.

68 Zu einer Auseinandersetzung mit dem Begriffsinhalt der "Erlebnisorientierung" im stationären Einzelhandel vgl. Ahlert, D., Schröder, H., "Erlebnisorientierung" im stationären Einzelhandel. Eine Aufgabe des evolutionären Handelsmanagements, in: Marketing ZFP, Heft 4/1990, S. 221-229; Weinberg, P., Erlebnisorientierte Einkaufsstättengestaltung im Einzelhandel, in: Marketing ZFP, Heft 2/1986, S. 97 ff.; Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel. Eine empirische Analyse am Beispiel des textilen Facheinzelhandels, Münster 1988, S. 196 ff.

Die Annahme lautet dabei, daß bei primär versorgungsorientierten Centern standardisierte und formalisierte Gestaltungsinstrumente einen geeigneteren Anwendungskontext im Rahmen des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement finden. Weniger standardisierbare Instrumente wie kulturelle oder sozio-emotionale Qualitätstechniken[69] eignen sich tendenziell eher in Dienstleistungscentern mit hoher Erlebnisorientierung, wo das Qualitätsmanagement auf emotional begründete Qualitätserwartungen und -erlebnisse reagieren muß. Schließlich kann die Aufgabenumwelt des Dienstleistungscenters formalisierte Regelungsbedarfe im Rahmen von branchenüblichen Standards der Dienstleistungserstellung, aber auch durch gesetzlich vorgegebene **Verfahrens- und Sicherheitsvorschriften** bedingen und damit ebenfalls einen typenbedingten Einsatz "weicher Qualitätsinstrumente" verhindern.[70]

Die **Systemstabilität** des Centers determiniert zusätzlich die centertypische Ausgestaltung des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement. Gemäß diesem Kriterium sind Dienstleistungscenter danach zu differenzieren, ob sie in ihrer "Dienstleisterkonfiguration" über einen längeren Zeitraum hinweg bestehen bleiben oder ob die Servicepartner in mehr oder weniger kurzen Zeithorizonten wechseln. Im Extremfall könnten sich die Mehrzahl der Dienstleitungspartner in einem Dienstleistungscenter als "Gelegenheitspartner" sogar nur zu spezifischen "Events" zusammenfinden.[71] Offensichtlich sind bei solchen, eher instabilen Dienstleistungscentern höhere Anforderungen an den Standardisierungs- und Formalisierungsgrad des Qualitätsmanagementprozesses zu stellen als in langfristig eingespielten Systemen mit mehrheitlich durch Allianz-Partner charakterisierten Beziehungsgeflechten. Darüber hinaus ist davon auszugehen, daß mit zunehmendem **Centerumfang** - ausgedrückt in der Zahl der Partnerbetriebe und der Beschäftigtenzahl - zwangsläufig auch der Standardisierungs- bzw. Formalisierungsgrad erhöht werden muß.

Weiterhin ist anzunehmen, daß das Dienstleistungscenter durch das Typenmerkmal **"Trägerschaft"** in dem Standardisierungs- bzw. Formalisierungsgrad seines absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement vorgeprägt ist.

---

69 Als sozio-emotionale oder kulturell-orientierte Qualitätstechniken versteht Scharrer vor allem Motivations- und Schulungsmaßnahmen sowie die Qualitätsphilosophie. Vgl. Scharrer, E., Qualität - ein betriebswirtschaftlicher Faktor ?, in: ZfB, Nr. 7/1991, 61.Jg., S. 712, sowie die Ausführungen in Teil C, Kapitel 3.3 dieser Arbeit.

70 Zu einer Eignungsdiskussion von Instrumenten und Verfahren in den Teilphasen des Qualitätsmanagement für die Lösung rationaler versus emotionaler Qualitätsprobleme vgl. Scharrer, E., Qualität, ein betriebswirtschaftlicher Faktor?, a.a.O., S. 709.

71 An dieser Stelle soll im besonderen auf den im Teil D näher analysierten Dienstleistungscentertyp "Messe- und Kongreßcenter" hingewiesen werden.

Hierbei ist es naheliegend, daß die zahlreichen öffentlich getragenen Center aufgrund ihrer öffentlichen Rechenschaftspflicht in intensiverem Ausmaß von der Möglichkeit der Formalisierung und Standardisierung Gebrauch machen.

Die dargestellten Typenmerkmale determinieren als Einflußgrößen den Autonomie-, Zentralisations- und Standardisierungsgrad und somit die Ausgestaltungsspielräume des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement.

Für eine detaillierte Ausgestaltung der **Prozeßphasen des Qualitätsmanagement** im Rahmen typenspezifischer Analysen ist zur Generierung typenübergreifender Erkenntnisse von Bedeutung, den Zusammenhang zwischen den Ausgestaltungsvariablen und Prozeßphasen herzustellen. Der zunächst noch global gehaltene Bezugsrahmen erlaubt in diesem frühen Forschungsstadium nur die Ableitung erster Arbeitshypothesen, die im Rahmen der weiteren fallbezogenen Analysen überprüft und spezifiziert werden.

2.23 Arbeitshypothesen zum Zusammenhang von Ausgestaltungsvariablen und Prozeßphasen des Qualitätsmanagement

Das Ausmaß des Autonomie-, Zentralisations- und Standardisierungs- bzw. Formalisierungsgrades eines Qualitätsmanagement determiniert die Freiheitsgrade der Qualitätsanalyse-, -planung, -gestaltung, -kontrolle und -organisation. Über den Zusammenhang zwischen den jeweiligen Ausgestaltungsvariablen und den Prozeßphasen des Qualitätsmanagement können die nachstehenden Arbeitshypothesen abgeleitet werden.

Für die Ausprägungen des **Autonomiegrades** des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement läßt sich folgendes Set an Arbeitshypothesen generieren:

Je geringer der Autonomiegrad des Centermanagement bei der Realisierung des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement ist, desto

$H\,AG_1$: mehr steigt die Bedeutung von **Qualitätsanalysen** mit Bezug zu Qualitätsdimensionen im Rahmen des centerübergreifenden Serviceverbundes,

$H\,AG_2$: höhere Bedeutung kommt der **strategischen Beeinflussung** der Qualitätserwartungen der Centernutzer durch eine Qualitätskommunikation bei solchen Qualitätsdimensionen zu, die sich dem Gestaltungsbereich des Centermanagement entziehen,

$H\ AG_3$: eher hat sich die **Qualitätsgestaltung** an einer optimalen Integration der Teilqualitäten in die Qualitätskonzepte von Anbietern vor- und nachgelagerter Stufen eines erweiterten Serviceverbundes zu orientieren,

$H\ AG_4$: verstärkter sind im Rahmen der **Qualitätskontrolle** solche Qualitätsindikatoren zu prüfen, die einen "Import" von Qualitätsmängeln aufdecken, deren Ursachenbereiche außerhalb des Centers liegen,

$H\ AG_5$: größere Bedeutung erlangen Integrationsformen zur Einbindung externer Servicepartner[72] in die **Qualitätsorganisation**.

Der Einfluß des **Zentralisationsgrades auf das Qualitätsmanagement** läßt sich durch folgende Arbeitshypothesen spezifizieren:

Je höher der Zentralisationsgrad des Qualitätsmanagement im Dienstleistungscenter ist, desto

$H\ ZG_1$: differenzierter können Bereiche der Servicepartner in die **Qualitätsanalyse** einbezogen werden,

$H\ ZG_2$: höher ist der Bindungsgrad der Servicepartner an die vom Centermanagement formulierten **Qualitätsziele und -strategien,**

$H\ ZG_3$: mehr ist der eigene **Qualitätsgestaltungsspielraum** der Servicepartner eingeschränkt,

$H\ ZG_4$: eher sind **Qualitätskontrollen** der Servicepartner durch das Centermanagement zu realisieren,

$H\ ZG_5$: mehr wächst die Aufgabenfülle einer zentralen **Qualitätsorganisation**.

Der Einfluß des **Standardisierungsgrades** ist zu folgenden Hypothesen zusammenzufassen:

---

72 Als externe Servicepartner sind solche Dienstleister zu kennzeichnen, die in einem nachfragerseitig definierten Dienstleistungsverbund mit dem Center stehen, ohne daß diese ihre Geschäftstätigkeit zumindest teilweise im Dienstleistungscenter ausüben.

Je höher der Standardisierungs- bzw. Formalisierungsgrad des Qualitätsmanagement ausgeprägt ist, desto

$H\ ST_1$: mehr hat sich die **Qualitätsanalyse** auf die Identifikation der zentralen Qualitätsdimensionen zu konzentrieren,

$H\ ST_2$: breitere Verwendung findet die Formulierung von Qualitätsstandards im Rahmen der **Qualitätszielplanung**,

$H\ ST_3$: geringere Bedeutung kommt dem Einsatz von kulturorientierten **Qualitätsgestaltungsinstrumenten** zu,

$H\ ST_4$: unproblematischer gestaltet sich die Durchführung von **Qualitätskontrollen** durch das Centermanagement,

$H\ ST_5$: eher ist ein Aufgabenzuwachs von kontrollorientierten Aufgaben der **Qualitätsorganisation** zu erwarten.

C. Typenspezifische Ausgestaltung des Qualitätsmanagement am Beispiel des Dienstleistungscenters "Verkehrsflughafen"

1. Qualitätsmanagementspezifische Einordnung des Dienstleistungscenters "Verkehrsflughafen"

Kaum eine andere Gruppe von Dienstleistungszentren sieht sich derzeit einer massiveren Kritik bezüglich ihrer Servicequalität ausgesetzt als die Verkehrscenter. Standen bislang vor allem die Bahnhöfe im Kreuzfeuer der öffentlichen Kritik[1], so sehen sich neuerdings auch die deutschen **Verkehrsflughäfen vor die Herausforderung** gestellt, die an sie gestellten wachsenden **Qualitätsansprüche zu erfüllen.**[2] Die Ausgestaltung eines Qualitätsmanagement von Verkehrsflughäfen setzt an den **centertypenspezifischen Merkmalen** an, um die grundsätzlichen Ausgestaltungsspielräume eines absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement für Verkehrsflughäfen zu identifizieren (vgl. Abb. 15).

Betrachtet man die Aufgabenumwelt der Verkehrsflughäfen, so stellen sie als Verkehrstationen die Ausgangs- und Endpunkte kontinentaler und interkontinentaler Luftstraßen dar. Ihre spezifische Funktion erhalten sie in der Transformation von Personen- und Gütertransportströmen zwischen Land- und Luftbeförderungsmitteln und ordnen sich damit als Funktionsträger in die **Lufttransportkette** ein (vgl. Abbildung 16).[3]

Diese primäre Transformationsfunktion der Verkehrsflughäfen läßt sich nach Rössger und Hünermann[4] in eine betriebliche und eine verkehrstechnische Abfertigungsfunktion unterteilen.

---

1 Vgl. Klein, H., Qualität ist umsonst, in: Die Bundesbahn, Heft 9/1991, S. 845.

2 Vgl. Doughty, G. F., Review of passenger service issuses at airports, a.a.O., S. 89-92; Lipman, G., Planning for passengers`needs creates competitive airports, in: Airport Technology International 1987, S. 111-115.; o.V., Flughäfen: Zu klein, zu voll, zu lahm, a.a.O., S. 16 ff.; o.V., Airport-Report. Engpaß zwischen Himmel und Erde, a.a.O., S. 2O f.

3 Zu dem Begriff der Lufttransportkette vgl. Zettl, W., Effizienz der Luftfrachttransportkette und Maßnahmen zu ihrer Verbesserung, München 1979, S. 4.

4 Vgl. zu den Funktionen und Aufgaben der Flughäfen Rössger, E., Hünermann, K.-B., Einführung in die Verkehrspolitik, Mannheim 1968, S. 9 f; Rössger, E., Haucke, K., Hünermann, K.-B., Jaden, E., Die Bedeutung des Flughafens für die Wirtschaft in seiner Umgebung. Forschungsbericht des Landes Nordrhein-Westfalen, Hrsg. : Brandt, L., im Auftrag des Ministerpräsidenten Heinz Kühn, Nr. 2802, Köln/Opladen 1970, S. 11 ff.

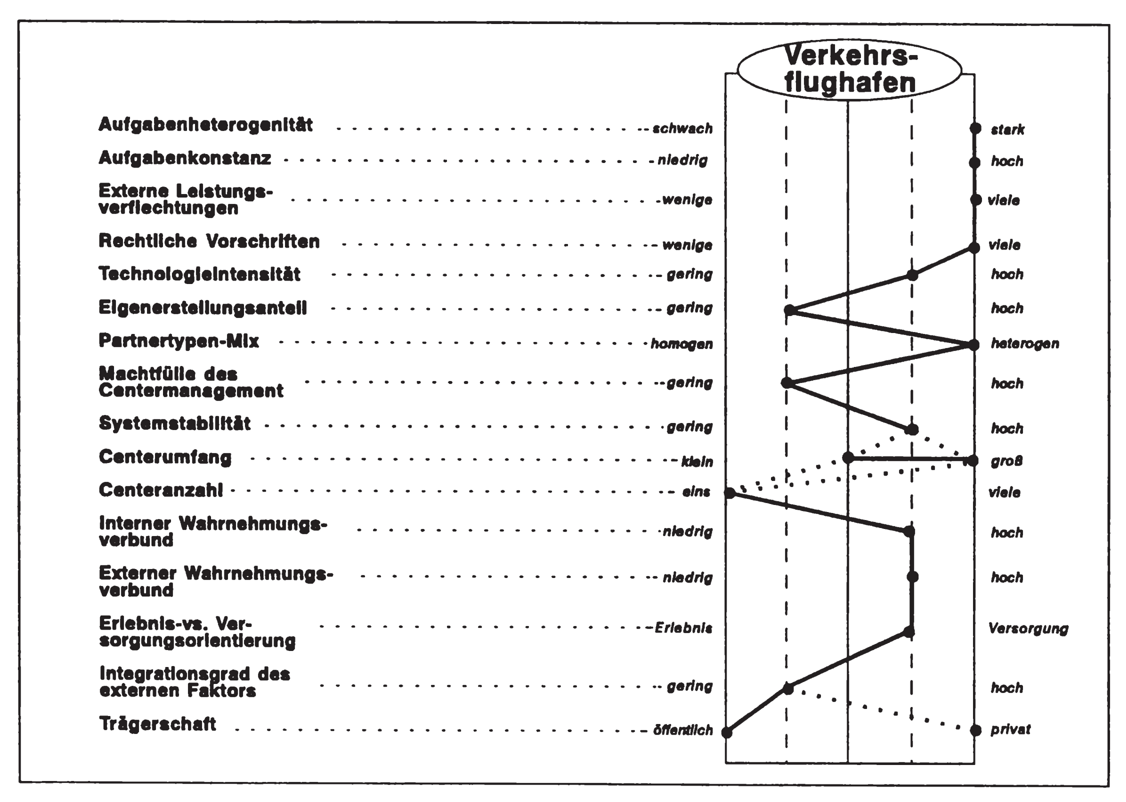


Abb. 15: Merkmalsprofil des Dienstleistungscenters "Verkehrs-flughafen"

Die betriebliche Abfertigungsfunktion als klassisches Anwendungsgebiet eines herstellungsorientierten Qualitätsmanagement wird dabei aus den folgenden Überlegungen ausgegrenzt. Betrachtet man innerhalb des Gesamtkomplexes "Flughafen" nur die verkehrstechnische Abfertigungsfunktion und die dem Fluggast direkt zugänglichen Subsysteme "landseitiger Zugang" und "Terminal", so wird mit der Bereitstellung von Parkplätzen, der Fluggastabfertigung und der Fluggastinformation sowie dem umfangreichen Serviceangebot der "Commercial Activities" die **besondere Aufgabenheterogenität** als erstes centerspezifisches Merkmal der Verkehrsflughäfen deutlich.[5]

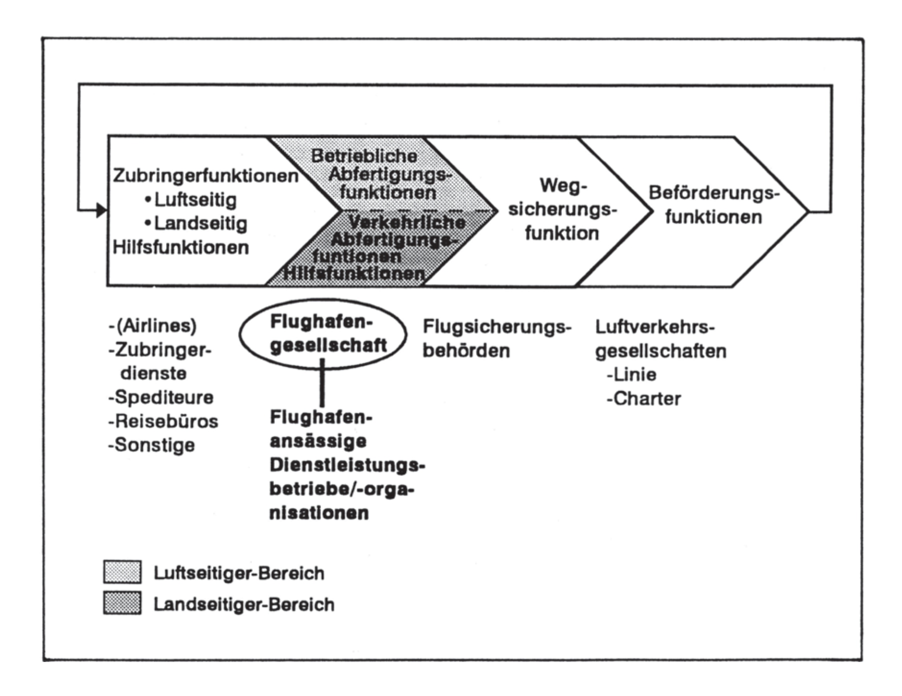


Abb. 16: Funktionen des Dienstleistungscenters "Verkehrsflughafen" innerhalb der Lufttransportkette

---

5 Vgl. Wiley, J.R., Airport Administration and Management, Westport/Conneticut 1986, S. 45 ff. Unter "Commercial Activities" werden dabei von Wiley alle Aktivitäten des Flughafens gefaßt, die Hilfsfunktionen für den Flugpassagier darstellen und durch dritte kommerziell tätige Partner erbracht werden. Vgl. ebenda. Beispielhaft sind hierunter am Flughafen ansässige Autoverleihstationen, Gastronomiebetriebe und Einzelhandelsgeschäfte zu fassen.

Mit der Gliedfunktion der Flughäfen als Element einer Transportkette[6] wird das besondere Ausmaß ihrer **externen Leistungsverflechtungen** deutlich. Deshalb sehen sich die Flughäfen auch in einem zweiseitigen Kundenverhältnis gegenüber den Airlines und den Passagieren.[7] Diese externen Leistungsverflechtungen prägen die Flughafendienstleistungen aufgrund der angestrebten internationalen Kompatibilität von Abfertigungsprozessen durch ein hohes Maß an Standardisierung und damit verbundenen **Rechtsvorschriften**.[8] Die Ausgrenzung der betrieblichen Abfertigungsfunktionen erstreckt sich nicht auf alle technisch-dominierten Funktionsbereiche. Vielmehr läßt sich der Flughafen generell auch im Terminal- und Abfertigungsbereich durch eine **ausgesprochene Technologieintensität** charakterisieren.

Als weiteres Typenmerkmal ist für das Dienstleistungscenter Verkehrsflughafen prägend, daß die Flughafengesellschaft als Centerbetrieb auf der Seite der centernutzerbezogenen Dienstleistungen nur einen **geringen Eigenerstellungsanteil** aufweist. So führt Wiley aus, daß das eigentliche "Flughafenprodukt" aus Sicht der Flughafengesellschaft zunächst nur in der Bereitstellung von Parkplätzen und Infrastruktureinrichtungen für die Fluggastabfertigung sowie der Fluggastinformation zu sehen ist. Der Großteil der kundengerichteten Dienstleistungen wird dagegen durch Servicepartner ausgeführt.[9]

---

6 Vgl. Iwersen, A., Großflughäfen und ihr Zubringerverkehr. Zum Problem der Schaffung eines optimalen Flughafenzuganges, Hamburg 1978, S. 5 f.

7 Vgl. ICAA (Hrsg.), European Airports, Their Future, Orly 1990. Meffert nimmt diese zweipolige Kundenstruktur auch als Differenzierungskriterium für ein (airlinebezogenes) beschaffungsorientiertes und passagierbezogenes Absatzmarketing der Verkehrsflughäfen. Vgl. Meffert, H. (Hrsg.), Flughafenmarketing, a.a.O., S. 3 f. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird der terminologischen Trennung zwischen dem Passagier als Kunden und den airlines als Servicepartner gefolgt.

8 Zu einer Zusammenstellung der für den Passagierabfertigungsbereich relevanten Standards und Vorschriften vgl. das in regelmäßigem Abstand von der IATA publizierte ca. 1000seitige "Passenger Services Manual". IATA (Hrsg.), Passenger Services Conference Resolutions Manual, 11th edition, effective 1st of June 1991, Montreal/Genf 1991.

9 Vgl. Wiley, J.R., Airport Administration and Management, a.a.O., S. 16. Diese Aufgabenverteilung wird zudem plastisch deutlich, wenn man die Einnahmenstruktur der Flughäfen betrachtet. So erwirtschaftete der Flughafen Frankfurt am Main AG beispielweise im Geschäftsjahr 1990 ca. 1,5 Mrd. DM Umsatzerlöse, von denen 32 Prozent auf Flughafenlandegebühren, 38 Prozent auf Umsatzerlöse aus Bodenverkehrsdienstleistungen (im weitesten Sinne der Flugzeugabfertigung) und 20 Prozent auf Mieter und Umsatzabgaben der im Commercial-Activity-Bereich anzusiedelnden Mieter und Konzessionäre entfallen. Dienstleistungsumsätze im Zusammenhang mit Passagierabfertigungen durch die Flughafengesellschaft im Auftrag der Airline ord-

Diese repräsentieren das Spektrum des **Partnertypen-Mixes**, bei dem die Airlines und die mit den sogenannten "Commercial Activities" betrauten Mieter und Konzessionäre, die landseitigen Zubringerdienste sowie die flughafenansässigen Polizei- und Zollbehörden die für die vorliegende Themenstellung bedeutensten Partnergruppen darstellen (Vgl. Abbildung 17).[10]

Der durch die Airlines geprägte hohe Anteil der "losen Allianzpartner" weist darauf hin, daß das Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen" nur eine **mittlere Systemstabilität** aufweist und die **Machtfülle des Centermanagement** generell beschränkt ist. Diese Einschätzung gewinnt an Gewicht, wenn man sich die centertypische Anreiz-Beitragsstruktur als wesentliche Machtquelle des Centermanagement betrachtet.[11]

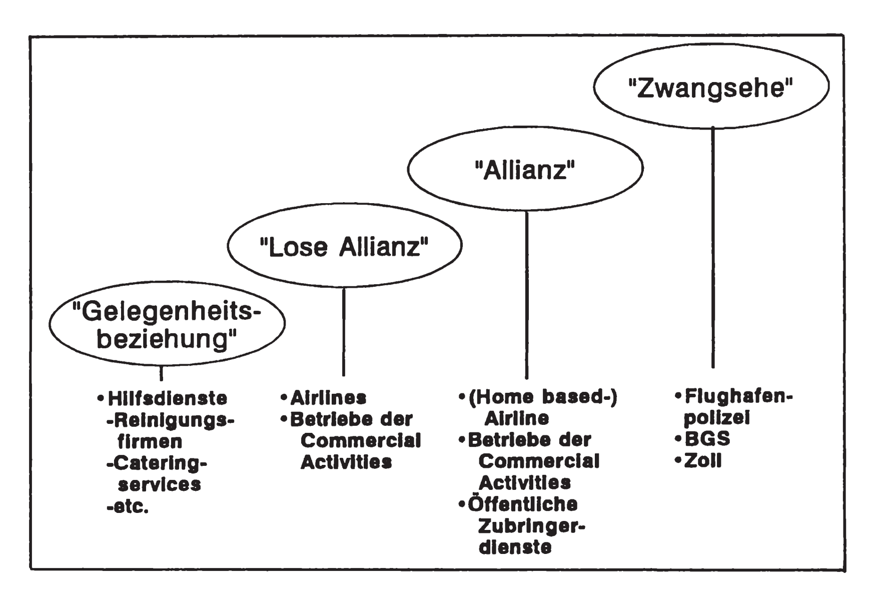


Abb.17: Beziehungsorientierte Partnertypen eines Verkehrsflughafens

nen sich somit in den verbleibenden 10 Prozent der Umsatzerlöse ein. Vgl. Flughafen Frankfurt am Main AG (Hrsg.), Geschäftsbericht 1990, Frankfurt 1991, S.6.

10 Eine Zuordnung der Airlines zu den "losen" Allianzen ergibt sich durch die Politik der Luftverkehrsgesellschaften, im Rahmen ihrer Routenpolitk flugplanbedingt die Center zu wechseln. Einen Ausnahmefall stellen die nationalen Carrier, die ausgewählte Großflughäfen als "home base" nutzen und mit diesen eine Allianz bzw. Zwangspartnerschaft realisieren.

11 Vgl. zum Inhalt und den Implikationen der Anreiz-Beitrags-Strukturen für die Machtfülle des Centermanagements die Ausführungen in Kapitel B.1.23 dieser Arbeit.

Wie aus Abbildung 18 hervorgeht, entziehen sich die kommerziell tätigen Partner Airlines, Commercial Activity-Betriebe und Zubringerdienste durch ihre Direktumsätze dem Einflußpotential der Flughafenverwaltung. Für eine qualitätsgestaltende Einflußnahme verbleiben primär die Miet- und Konzessionsgebühren, anteilige Umsatzabgaben und die i.d.R. vertraglich zu fixierende Übernahme von Sonderaufgaben im Rahmen der Dienstleistungserstellung. Gegenüber den flughafenansässigen Behörden erwächst aus den Anreiz-Beitragstrukturen keine Machtfülle des Centermanagement.

Alle oben genannten Typenmerkmale von Verkehrsflughäfen sind in Verbindung mit dem **Centerumfang** zu interpretieren. In Anlehnung an den ICAA werden diese in vier Größenklassen eingeteilt, von denen im folgenden ausschließlich die **internationalen Verkehrsflughäfen** analysiert werden.[12]

Die fünfzehn internationalen deutschen Verkehrsflughäfen sind in Abbildung 19 differenziert nach diesen drei Kategorien und ihrer aktuellen Passagieraufkommen wiedergegeben.[13]

Bezieht man die nachfragerseitige Wahrnehmungsebene in die Typencharakterisierung von Verkehrsflughäfen ein, so ist auf Studien hinzuweisen, die den Flughafen aus der **Sicht der Nutzer** als einen **internen Leistungsverbund** ausweisen. Demnach können die Flughafennutzer nur sehr undifferenziert die komplexen wirtschaftlichen und rechtlichen Aufgabenverteilungen nachvollziehen.[14]

---

12 Vgl. ICAA (Hrsg.), European Airports: Their Future, a.a.O, S. 20. Die Klassifizierung sieht vor, Flughäfen in Gruppe 1 "Very small airports" bis 0,1 Millionen, Gruppe 2 "Small Airports" bis 1 Million, Gruppe 3 "Medium Airports" bis 6 Millionen und der Gruppe 4 "Large Airports" mit mehr als 6 Millionen abgefertigten Passagieren pro Jahr einzuteilen. Diesen Größenklassen sind die Flughäfen Münster-Osnabrück, Hamburg und Frankfurt zuzuordnen. Die "very small airports" (Regionalflughäfen etc.) sollen im Rahmen dieser Untersuchung vernachlässigt werden. Zur generellen Klassifizierung von Flughäfen in Sonderflughäfen, internationale Verkehrsflughäfen, Regionalflughäfen, Verkehrs- und Sonderlandeplätze sowie Segelflugplätze vgl. Sorgenfrei, J., Regionalflughäfen: Funktionen und Wirkungen, Göttingen 1989, S. 14 und die dort angegebene Literatur.

13 Vgl. Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen (Hrsg.), Verkehrsleistungen der deutschen Verkehrsflughäfen im Jahr 1991, Stuttgart 1992, o.S.

14 Vgl. Lloréns, E., Image management under exceptionell circumstances, Delays due to capacity, Vortragsmanuskript anläßlich des ICAA/AOCI Joint Communications Seminar vom 21.-30. November 1990 in Kopenhagen, Madrid 1990, o.S., (unveröffentlichte Unterlage).

Anreiz-/Beitragsstrukturen \ Servicepartnergruppen		Airlines	Commercial Activity-Betriebe	Öffentliche Zubringer-Dienste	Hilfsdienstleister	Flughafenpolizei-/Zoll
Anreize für den Servicepartner (Management)	Monetäre	• Bedienungswert • Ticket-Direktverkauf	• Direktumsätze	• Direktumsätze	• Rechnungsumsätze	• Flugsicherheitsgebühren
	Nicht monetäre	• Serviceprofilierung im Bodendienst	• Imagetransferpotentiale • Network-Anschluß (Autovermietungen)	• Network-Anschluß	• Imagetransferpotentiale	
(Partner-Servicepersonal)		• Löhne/Gehälter • Attraktives Arbeitsumfeld • Zugang zu Versorgungs- und Sozialdiensten am Flughafen				
Beiträge des Servicepartners an das Centermanagement	Serviceaufgaben	• Passagier-Check-in-/check out	• Gastronomie-/Warenversorgung Dienstleistungserstellungen	• Sicherstellung der Verkehrsanbindung	• Durchführung von Hilfsdiensten	• Durchführung von gesetzlichen Aufgaben
	Übernahme von Sonderaufgaben	• Längere zeitliche Leistungsbereitschaft	• Längere zeitliche Leistungsbereitschaft • Raum-Vorhaltung • (Kostenlose) Beratungsdienste	• Bedienung unrentabler Dienste		
	Nutzungsgebühren	• Schaltermieten • Abfertigungsgebühren	• (i.d.R Umsatzabhängige) Mieten/Konzessionsgebühren			
(Partner-Servicepersonal)		• Serviceorientierte Aufgabenerfüllung • Inkaufnahme spezifischer Umfeldbedingungen				

Abb. 18: Anreiz-Beitragsstrukturen im Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen"

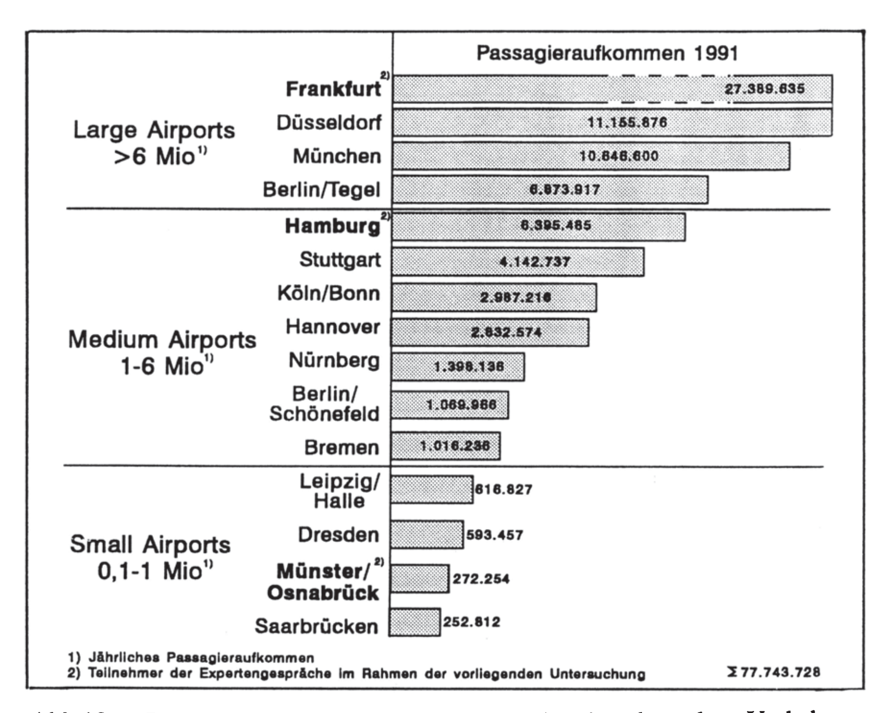


Abb.19: Passagieraufkommen der 15 internationalen deutschen Verkehrsflughäfen 1991 (Quelle: eigene Zusammenstellung nach Arbeitsgemeinschaft deutscher Verkehrsflughäfen (ADV), Verkehrsleistungen der deutschen Verkehrsflughäfen im Jahr 1991, a.a.O., o.S.)

Bedingt durch die Gliedfunktion von Flughäfen in einer Lufttransportkette stellen sie weiterhin einen **nachfragerseitig wahrgenommenen externen Leistungsverbund** dar[15].

Inwieweit der Flughafen als **versorungs- oder erlebnisorientiertes Dienstleistungscenter** wahrgenommen wird, ist insbesondere von der Größe abhängig.[16] Hinsichtlich des Typenmerkmals "Trägerschaft" sind im Gegensatz zu den amerikanischen Flughäfen die europäischen Airports in der

---

15 Vgl. Deutsche Lufthansa AG (Hrsg.), Produktentwicklung von Dienstleistungen - dargestellt am Beispiel von Luftverkehrsunternehmen, Manuskript anläßlich eines Vortrages im Seminar zum Dienstleistungsmarketing am Institut für Marketing der Universität Münster, Frankfurt 1991, o.S., (unveröffentlichte Unterlage).

16 Vgl. Keogh, D., The Image of an airport as an enterprise, Vortragsmanuskript anläßlich des ICAA/AOCI Joint Communications Seminar vom 29.-30. November in Kopenhagen, Dublin 1991, o.S., (unveröffentlichte Unterlage).

Regel öffentliche Unternehmen beziehungsweise Unternehmen in privatrechtlicher Gesellschaftsform[17], was ausschließlich für die internationalen deutschen Verkehrsflughäfen gilt.[18]

Mit der vorgenommenen Charakterisierung des **Merkmalsprofils des Dienstleistungscenters "Verkehrsflughafen"** kann der **typenspezifische Ausgestaltungspielraum** des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement entlang der drei Ausgestaltungsvariablen begrenzt werden (vgl. Abbildung 20).

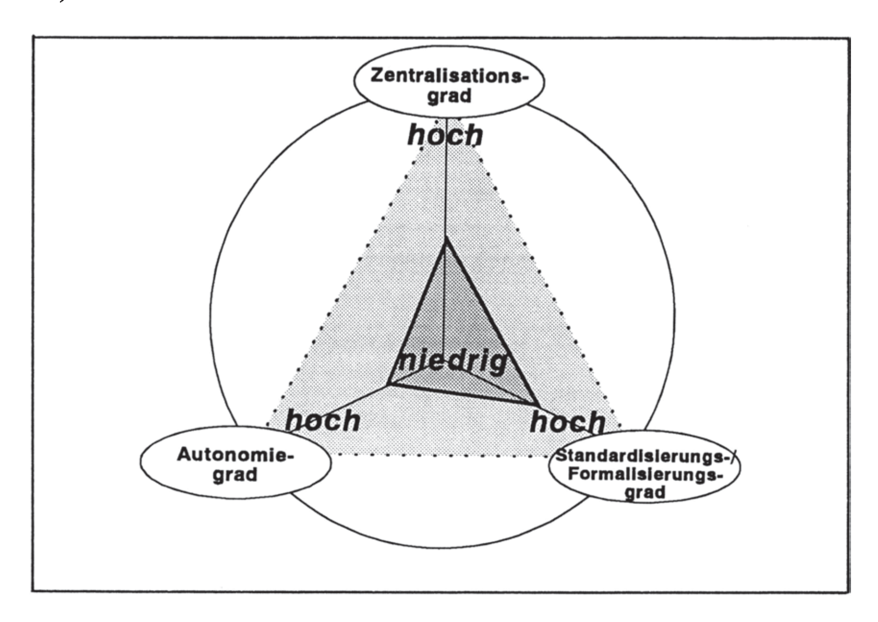


Abb.20: Ausgestaltungsspielraum des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement im Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen"

---

17 Vgl. ICAA (Hrsg)., European Airports: Their Future, a.a.O., S. 20. Die Autorengruppe kommt auf Basis ihrer europaweiten Untersuchung zu dem Ergebnis, daß 47% der Flughäfen öffentliche Unternehmen, 30% als Gesamt-Konzessionen, 13% als gemischte Unternehmen und nur 10% als private Geselschaften geführt werden, wobei letztere vor allem durch die britischen, unter der British Airport Association (BAA plc) geführten Muttergesellschaft repräsentiert werden.

18 Vgl. Christiansen, U., Verkehrsflughäfen im Wettbewerb: Das Beispiel der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen 1977, S. 11 ff. Zu den organisatorisch-rechtlichen Besonderheiten der amerikanischen Verkehrsflughäfen vgl. Graham, A., Economics and Management of US Airports, Working paper from the Polytechnic of Central London Faculty of the Environment, Transport Studies Group, London 1991.

- Die Stellung des Verkehrsflughafens in einer Transportkette und die hohe Bedeutung des Zubringerverkehrs muß zwangsläufig den **Autonomiegrad** seines absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement einschränken.

- Die Aufgabenheterogenität und das spezifische Partnertypenspektrum begrenzt neben anderen Einflußgrößen das **Zentralisationspotential** des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement durch die Flughafen-gesellschaft.

- Schließlich ist insbesondere mit den ausgeprägten externen Leistungs-verflechtungen und dem hohem Standardisierungsniveau im Luftverkehr ein **hoher Standardisierungs- und Formalisierungsgrad** des flughafen-spezifischen Erstellungsprozesses verbunden. Dieser muß zwangsläufig auch im Qualitätsmanagement zum Ausdruck kommen.

In Kenntnis des eingeschränkten Ausgestaltungsspielraums des absatzmarkt-orientierten Qualitätsmanagement sind zunächst die Optionen der Service-qualitätsanalyse instrumentell zu diskutieren, um dann in den weiteren Stufen die Qualitätsplanung, -gestaltung, -kontrolle und organisatorische Umsetzung am Beispiel der Flughäfen zu konkretisieren.

2. Analyse und Planung der Servicequalität in Dienstleistungs-centern

2.1 Analyse der Servicequalität in Dienstleistungscentern

2.11 Besonderheiten und Problembereiche der Qualitätsanalyse in Dienstleistungscentern

Der Analyse der Servicequalität durch das Centermanagement bzw. von ihr beauftragter Funktionsbereiche kommt eine herausragende Bedeutung im Rahmen des Qualitätsmanagement zu. Die Ermittlung der Servicequalität stellt eine klassische Aufgabe der Center-Marktforschung dar.[19] Bei der An-wendung der verschiedenen Qualitätsanalysetechniken ist auf eine flughafen-spezifische Besonderheit des generell für Dienstleistungscenter interpretierten kundenorientierten Qualitätsbegriffs hinzuweisen.

---

[19] Zu den Aufgabeninhalten und Besonderheiten der Centermarktforschung können analoge Überlegungen aus der Shopping-Center-Literatur herangezogen werden. Vgl. dazu insbesondere: Falk, B., Methodische Ansätze und empirische Ergebnisse der Kundenforschung in Einkaufszentren (Shopping-Center) unter besonderer Be-rücksichtigung der Beobachtungsstudie, Berlin 1975.

So wird auch in der Praxis die Servicequalitätsdimension "Leistungsumfang" nur auf die bodenbezogenen Dienstleistungen angewandt. Demgegenüber wird das Flugangebot der am Flughafen ansässigen Luftverkehrsunternehmen als ein sogenannter "Bedienungswert" von der Servicequalitätsdefinition ausgenommen.[20]

Bei der Anwendung der allgemeinen Marktforschungsmethoden ist zwischen dem Rückgriff auf sekundärstatistische Verfahren und der Primärerhebung von Servicequalität zu unterscheiden.[21] Wenngleich die Sekundärforschung erste Hinweise auf die vom Centernutzer beurteilte Servicequalität insbesondere im Vergleich zu anderen Centern des gleichen Typs liefert, ist für die Ausgestaltung eines centerindividuellen Qualitätsmanagement der Einsatz **primärforscherischer Methoden und Verfahren** zur Erfassung und Messung der Servicequalität unerläßlich.[22]

Für die im Rahmen der Primärforschung einsetzbaren Instrumente zur Erfassung und Messung der Servicequalität sind in der Literatur eine Reihe von Systematisierungsansätzen entwickelt worden.[23] Hier sollen die Vorschläge von Büker und Stauss integriert werden, die zwischen nachfrager- von den anbieterbezogenen Verfahren einerseits sowie objektivierten und subjektiven Methoden der Qualitätsanalyse andererseits differenzieren[24].

---

20 Als Begründung wird dazu angeführt, daß der Flugpassagier jeweils nur eine reduzierte Anzahl von Flugverbindungen in seinem "evoked set" hat. Im Normalfall nur den jeweils anzutretenden Flug. Vgl. Christiansen, U., Verkehrsflughäfen im Wettbewerb. Das Beispiel der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 63; Airport Services Branch, Transport Canada (Hrsg.), Discussion Paper on Level of Service Definition and Methodology for Calculating Airport Capacity, Ontario 1979.

21 Im Rahmen der nachfragerbezogenen Qualitätsanalyse ist auf die von den sog. Geschäftsreisemagazinen durchgeführten Centernutzerbefragungen zur Flughafenqualität hinzuweisen. Vgl. dazu bspw. o.V., Flughäfen: Zu klein, zu voll, zu lahm, a.a.O., S. 72 ff.; o.V., Engpaß zwischen Himmel und Erde, a.a.O., S. 72 ff.; Kerkermeier, P., Check Point Airport: Flughäfen aus aller Welt auf dem Prüfstand, a.a.O., S. 80 ff.

22 Vgl. dazu die spezifische Notwendigkeit von primärforscherischen Erhebungen für das Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen": Maiden, S., Know your customer through passenger surveys, in: Airport Technology International 1987, S. 105 ff.

23 Vgl. hier insbesondere Büker, B., Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen, a.a.O., S. 23; Hentschel, B., Multiattributive Messung der Dienstleistungsqualität, in: Bruhn, M., Stauss, B., Dienstleistungsqualität, a.a.O., S. 318; Stauss, B., Servicequalität als strategischer Erfolgsfaktor, a.a.O., S. 17.

24 Als "nachfragerbezogen" sollen die Qualitätserfassungstechniken dann eingestuft werden, wenn sie eine direkte Beteiligung der Centernutzer bei der Erhebung vorsehen.

Innerhalb der subjektiven nachfragerbezogenen Methodengruppe soll zwischen merkmals- und ereignisorientierten Verfahren unterschieden werden (Vgl. Abbildung 21).[25]

		Nachfragerbezogene Center-Qualitätsanalyse	Anbieterbezogene Center-Qualitätsanalyse	
Subjektiv	Merkmals-orientiert	• Multiattributive Meßverfahren -Einstellungsorientiert -Zufriedenheitsorientiert	• Multiattributive Meßverfahren -Einstellungsorientiert -Zufriedenheitsorientiert • Abteilungs-bewertungs-verfahren	Eigen- Fremd-beurteilung Center-nutzer | Service-partner
	Ereignis-orientiert	• Critical Incident Technique • Sequentielle Ereignis-methode • Beschwerdeanalyse • FRAP-Analyse	dito	
Objektiviert		• Psychologische Testverfahren -Blickregistrierung -Sonstige	• Abteilungsbewertungs-verfahren • Beobachtungsverfahren -Centernutzerzählungen -Kundenlauf-/stromanalysen -Zeitmeßverfahren -Silent-Shopper-Verfahren • Blueprinting • Nutzungs-/Umsatzanalysen • FMEA • Qualitätskostenanalyse • Ursache-Wirkungs-diagramm	

Abb.21: Systematisierung von Instrumenten der centerspezifischen Qualitätsanalyse (Quelle: in Anlehnung an Büker, B., Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen, a.a.O., S.23)

25 Vgl. Stauss, B., Servicequalität als strategischer Erfolgsfaktor, a.a.O., S. 17.; Büker, B., Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen, a.a.O., S. 23. Büker rechnet dabei in Anlehnung an Lück diejenigen Methoden den objektiven Verfahren zu, bei denen die Qualitätsbeurteilung unabhängig von der Einschätzung der Befragten getroffen wird. Vgl. Lück, H. E., Testen und Messen von Eigenschaften und Einstellungen, in: Koolwijk, J., Wieken-Maiser, M. (Hrsg.), Technik der empirischen Sozialforschung, Bd. 5: Testen und Messen, München 1976, S. 81 ff.

Im Rahmen der centertypischen Eignungsdiskussion dieser Instrumente ist es erforderlich, einheitliche **Bewertungskriterien** zugrundezulegen. In Anlehnung an Stauss und Hentschel werden als **generelle Bewertungskriterien** die Relevanz, Eindeutigkeit, Vollständigkeit, Aktualität und Kostenwirtschaftlichkeit herangezogen[26], die um die **centerspezifischen Anforderungen** "Hinweisfähigkeit auf raumbezogene" und "Hinweisfähigkeit auf institutionelle Teilqualitäten" ergänzt werden sollen.[27]

2.12 Nachfragerbezogene Qualitätsanalyse in Dienstleistungscentern

2.121 Einsatz von multiattributiven Meßverfahren

Im Rahmen der nachfragerbezogenen Qualitätsanalyse kommt der Verwendung von multiattributiven bzw. merkmalsorientierten Befragungen eine besondere Bedeutung zu. Die Multiattributivverfahren basieren auf der Annahme, daß sich aus einer Vielzahl bewerteter Qualitätsmerkmale ein **globales Qualitätsurteil** gemäß dem Funktionszusammenhang

$$Q_{ij} = f(M_{ij1}, M_{ij2}, ... M_{ijn})$$

mit Q_{ij} = globales Qualitätsurteil des Konsumenten i bezüglich der Leistung j und

M_{ijk} = Beurteilung des Qualitätsmerkmals k bei Leistung j durch den Konsumenten i (k=1, ...n)

ergibt.[28]

Innerhalb der Vielzahl von Ausgestaltungsmöglichkeiten der Multiattributivverfahren werden einstellungs- und zufriedenheitsorientierte Ansätze unterschieden. Die **einstellungsorientierte multiattributive Qualitätsmessung** geht von der Annahme aus, daß die Qualitätseinschätzung des Kunden als

---

26 Vgl. Stauss, B., Hentschel, B., Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 3/1990, S. 235.

27 Diese centerspezifischen Bewertungskriterien ergeben sich dabei aus den in Kapitel B. 1 diskutierten centerspezifischen Anforderungen des Bezugsrahmens.

28 Vgl. zum generellen Einsatz der multiattributiven Qualitätsmessung in dienstleistungsbezogener Anwendung Hentschel, B., Multiattributive Messung der Dienstleistungsqualität, a.a.O., S. 319 f.

gelernte, dauerhafte, positive oder negative innere Haltung gegenüber einem Beurteilungsobjekt aufzufassen ist.[29] Demgegenüber folgt die **zufriedenheitsorientierte Qualitätsmessung** dem "disconfirmation paradigm"[30], das die Zufriedenheit/Unzufriedenheit beziehungsweise die positive/negative Qualitätseinschätzung als eine Reaktion auf die wahrgenommene Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Qualität definiert und insofern inhaltlich mit dem eingangs abgegrenzten **kundenorientierten Qualitätsbegriff** übereinstimmt.[31] Ist im Rahmen der Befragungsstrategie neben der Erfassung der durch den Centernutzer erlebten Dienstleistungsqualität eine separate Erhebung der Idealvorstellung beziehungsweise der erwarteten Servicequalität vorgesehen, so lassen sich **vier Basistypen multiattributiver Befragungen** unterscheiden (vgl. Abbildung 22).[32] Diese können in schriftlicher und mündlicher Form durchgeführt werden, wobei der anonymisierte Kontakt zwischen Centerpersonal und -nutzer sowie die vergleichsweise kurze Aufenthaltssequenz des Nutzers im Flughafen die mündliche Befragung für besonders geeignet erscheinen lassen.[33]

Die vier Basistypen können untereinander kombiniert werden. So enthält das von Parasuraman et al. entwickelte multiattributive Qualitätsmeßverfahren ("SERVQUAL"-Analyse) sowohl einstellungs- als auch zufriedenheitsorientierte Befragungskomponenten.[34] Aus Gründen der Kostenwirtschaftlichkeit lassen sich der Typ II und IV favorisieren, wohingegen die Verwendung von einstellungs- oder zufriedenheitsorientierten Fragen von der zu befragenden Zielgruppen/Centernutzerstruktur und dem Befragungsziel

---

29 Vgl. Trommsdorff, V., Konsumentenverhalten, Stuttgart u.a. 1989, S. 136 ff.; Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, 4. Aufl., Stuttgart 1990, S. 313 ff.

30 Vgl. dazu Oliver, R.L., A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: Journal of Marketing Research, Heft 11/1980, S. 460-469.

31 Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel A.3. sowie Hill, D.J., Satisfaction and Consumer Research, in: Lutz, R.J. (Hrsg.), Advances in Consumer Research, Provo 1986, S. 311-315 (zitiert nach: Hentschel, B., Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität, a.a.O., S. 319 f. und die weitere dort angegebene Literatur).

32 Die mit der Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Fragebatterien verbundenen Probleme sollen hier nur am Rande angedeutet werden. So weisen Stauss und Hentschel zurecht darauf hin, daß eine solche Vorgehensweise eine große Urteilsfähigkeit und Bereitschaft voraussetzt und der Gefahr einer "Anspruchsinflation" unterworfen sind. Zudem wird die Dringlichkeit der Problemlösung nur unvollständig erfaßt. Vgl. Hentschel, B., Multiattributive Messung von Servicequalität, a.a.O., S. 320 f.

33 Vgl. Maiden, S., Know your customer through passenger surveys, a.a.O., S. 106.

34 Vgl. Hentschel, B., Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität, a.a.O., S. 328.

abhängig ist.[35] Für den Fall der Verkehrsflughäfen zeigt sich, daß die gleichzeitige Zielung von verschiedenen Befragungsprojekten auf Image-, Corporate Identity-, und Servicequalitätsaspekte zu einer breiten Nutzung des "Mischtyps II/IV" geführt hat. Beispielhaft sind dazu in Abbildung 23 die Ergebnisse einer mündlichen Befragung von Fluggästen wiedergegeben.[36]

Befragungsteile / Paradigma	Singuläre Erhebung der erlebten Servicequalität	Zusätzliche seperate Erhebung der erwarteten Servicequalität
Einstellungsorientiert	Typ (I)	Typ (II)
Zufriedenheitsorientiert	Typ (III)	Typ (IV)

Abb.22: Basistypen der multiattributiven Servicequalitätsanalyse (Quelle: in Anlehnung an Hentschel, B., Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität, a.a.O., S. 320)

---

35 Während sich bei Fragen der Erstkundengewinnung die Verwendung einstellungsorientierter Meßverfahren im besonderen eignet, ergeben sich bei nachfragerbezogenen Qualitätsanalysen von "Center-Mehrfachnutzern" Anwendungsvorteile der Verfahren vom Typ IV (und III).

36 Vgl. Meffert, H. (Hrsg.), Flughafenmarketing, a.a.O., S. 50 und S. 60; Birkelbach, R., Terhorst, H., Entwicklung einer Marketingkonzeption für einen Verkehrsflughafen, a.a.O., S. 644.

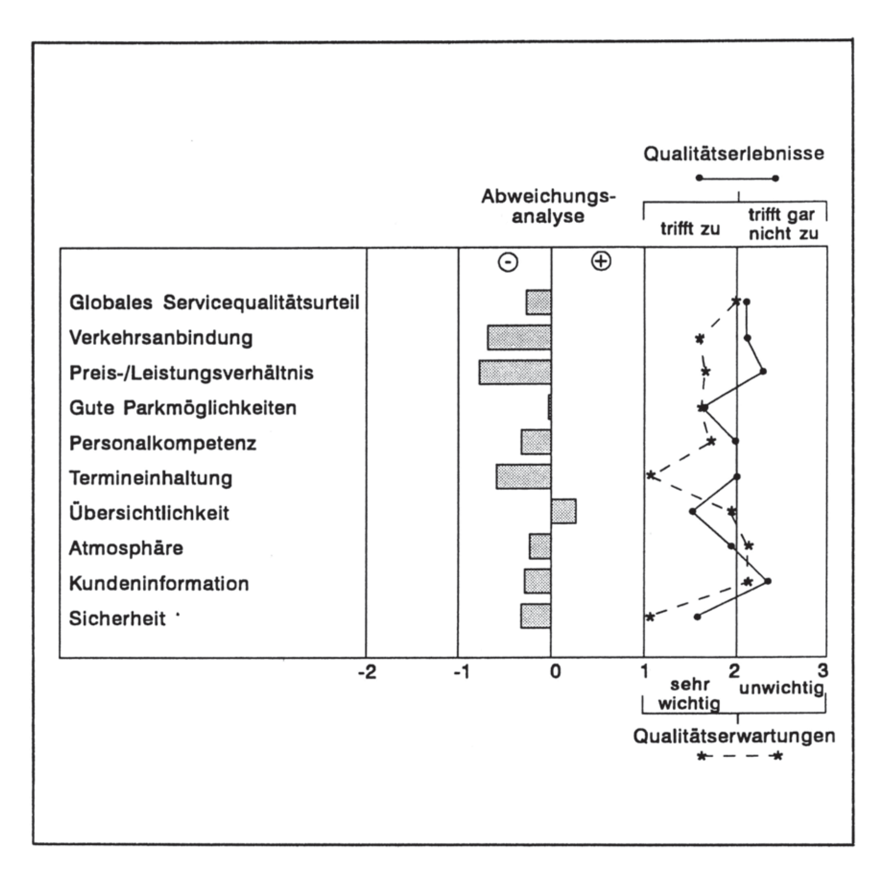


Abb.23: Servicequalitätsprofil des Flughafens Münster/Osnabrück (Quelle: in Anlehnung an Meffert, H., Flughafenmarketing, a.a.O. S.50 und S. 60)

Neben der Gegenüberstellung von Mittelwerten über alle Fluggäste der erlebten und erwarteten Servicequalität[37] können über die Anwendung statistischer Verfahren wie die Korrelations-, Faktoren- und Clusteranalyse, die gewonnenen Informationen über das Qualitätsbild erheblich differenziert werden.[38]

---

37 Da die zugrundeliegende Untersuchung im wesentlichen der empirischen Fundierung einer Kommunikationsstrategie diente, wurde für die Ermittlung der Realpositionen der Qualitätsdimensionen auf Zufriedenheitsindikatoren, für die Vorstellungen eines "idealen FMO" auf einstellungsähnliche Konstrukte zurückgegriffen. Vgl. Meffert, H. (Hrsg.), Flughafenmarketing, a.a.O., S. 50 und S. 60.

38 In der hier beschriebenen Untersuchung wurde das am Rechenzentrum der Universität Münster implementierte Statistikpaket SPSS-X verwendet. Vgl. zu den einzel-

So wurden im Fall der Servicequalitätsanalyse des Flughafens Münster/Osnabrück (FMO) aus fünfzehn qualitätsrelevanten Fragestatements vier zentrale Qualitätsdimensionen über eine Faktorenanalyse gewonnen.[39]

Von besonderer Bedeutung für die Qualitätsanalyse ist die Identifikation von **Centernutzergruppen**. In Abbildung 24 sind die Ergebnisse einer solchen Analyse des Flughafens Münster/Osnabrück wiedergeben, bei der drei untereinander heterogene Nutzergruppen identifiziert werden konnten, die in sich homogene Servicequalitätserwartungen aufweisen.[40]

Die angedeuteten vielschichtigen Ausgestaltungs- und Interpretationsmöglichkeiten der multiattributiven Befragungskonzepte erschweren eine generelle **Beurteilung** ihrer Aussagefähigkeit für die centerspezifische Qualitätsanalyse. Ihre große Akzeptanz innerhalb der Methodengruppe belegt, daß die Verkehrsflughäfen mittels ihres Einsatzes eine Möglichkeit sehen, relativ kostenwirtschaftlich ein umfassendes nachfragerbezogenes Qualitätsbild zu erhalten. Um eine repräsentative Aussagefähigkeit zu erlangen, sind für die unterschiedlichen Nutzungsprofile der Centernutzer hohe Fallzahlen erforderlich, weshalb auf die nach Dienstleistungsinstitutionen wie verschiedenen Servicepartnern getrennte Qualitätsmessung in der Regel verzichtet werden muß. Die Ergebnisse können daher auch nur globale Qualitätsverbesserungspotentiale aufzeigen, wohingegen Maßnahmenhinweise durch den zwangsweise hohen Abstraktionsgrad nur noch in aggregierter Form gegeben sind. Diese Bedenken nehmen mit zunehmender Größe, Angebotsbreite und Centernutzerheterogenität bei Flughäfen weiter zu.[41]

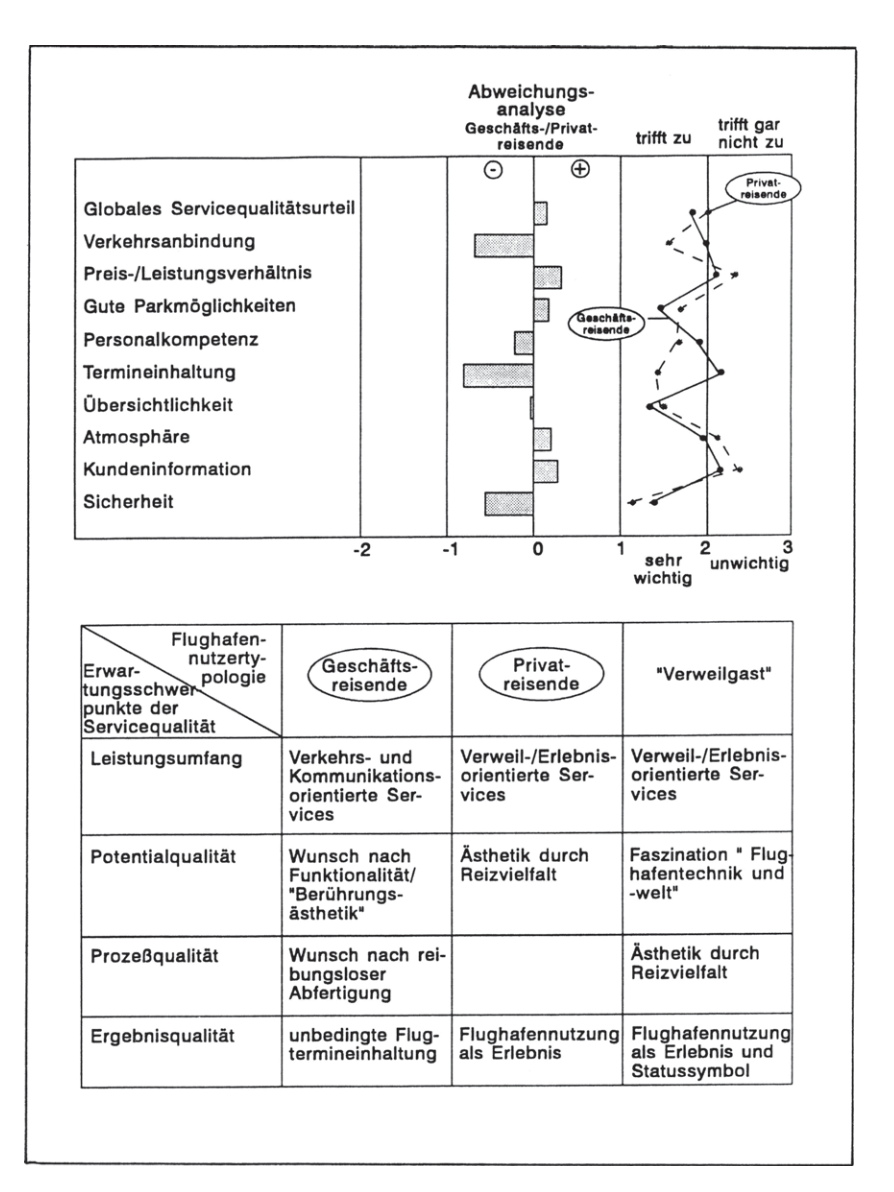
---

nen statistischen Auswertungsverfahren vor allem Backhaus, K., et al., Multivariate Analysemethoden, 6. Aufl., Berlin u.a. 1990.

39 Vgl. Meffert, H. (Hrsg.), Flughafenmarketing, a.a.O., S. 100. Als zentrale Qualitätsfaktoren sind dabei, geordnet nach ihren jeweiligen Faktorladungen der Zeitfaktor, die Zuverlässigkeit (Termineinhaltung), das Erscheinungsbild und das Ambiente identifiziert worden.

40 Vgl. Meffert, H. (Hrsg.), Flughafenmarketing, a.a.O., S. 100ff. Hier bestätigt sich die Vermutung, daß private, geschäftliche und "Verweil-"Nutzer eines Verkehrsflughafens völlig unterschiedliche Qualitätserwartungen an einen Airport artikulieren. Wünschenswert wäre darüber hinaus eine weitergehende Clusterung innerhalb o.g. Nutzergruppen, was jedoch angesichts der Fallzahl bei dieser Untersuchung zu keinen signifikanten Ergebnissen führte.

41 So geht die British Airport Association (BAA) bei der Festlegung ihrer Stichprobengröße im Rahmen eines "Quality of Service Monitor" allein für die vier Terminalbereiche des Airports London-Heathrow von einer notwendigen Fallzahl von quartalsweise 7 500 und jährlich von 30 000 Passagierbefragungen aus. Vgl. BAA plc (Hrsg.), Quality of Service Monitor Departures, July 1990 to June 1991, Erklärungs- und vollständiger Ergebnisband, Gatwick 1991, (unveröffentlichte Unterlagen).



Flughafennutzertypologie / Erwartungsschwerpunkte der Servicequalität	Geschäftsreisende	Privatreisende	"Verweilgast"
Leistungsumfang	Verkehrs- und Kommunikations-orientierte Services	Verweil-/Erlebnis-orientierte Services	Verweil-/Erlebnis-orientierte Services
Potentialqualität	Wunsch nach Funktionalität/ "Berührungs-ästhetik"	Ästhetik durch Reizvielfalt	Faszination " Flughafentechnik und -welt"
Prozeßqualität	Wunsch nach reibungsloser Abfertigung		Ästhetik durch Reizvielfalt
Ergebnisqualität	unbedingte Flugtermineinhaltung	Flughafennutzung als Erlebnis	Flughafennutzung als Erlebnis und Statussymbol

Abb. 24: Centernutzergruppentypische Qualitätsbewertungen von Fluggästen des Flughafens Münster/Osnabrück

Darüber hinaus ist festzustellen, daß mit der multiattributiven Befragungsmethode nur "vorgegebene" Probleme durch den Centernutzer beurteilt werden. Zur Entdeckung neuer, bislang unbekannter Qualitätsprobleme leistet diese Methode keinen Beitrag.

2.122 Einsatz von ereignisorientierten Meßverfahren

Ein erstes bedeutsames Instrument im Rahmen der ereignisorientierten Meßverfahren zur Servicequalität stellt die von Flanagan in den 50er Jahren entwickelte **critical-incident-technique** dar.[42] Ziel dieses Verfahrens ist die Erfassung und Auswertung sog. kritischer Ereignisse im Verlauf des Dienstekonsums, um Hinweise für den Bedarf und den Einsatz qualitätsgestaltender Maßnahmen zu erhalten. Als **kritische Ereignisse** sind dabei alle personal- und nicht-personalbezogenen Vorfälle im Rahmen von Interaktionsprozessen zwischen Dienstleistungsanbietern und Nachfragern zu verstehen, die vom Konsumenten als außergewöhnlich positiv oder negativ empfunden werden.[43] Ihre besondere Relevanz erhalten diese critical incidents durch die bei Dienstleistungsnehmern nachgewiesene Verhaltensweise, derartige Vorfälle an den Bekannten- oder Kundenkreis zu kommunizieren.[44]

Der Einsatz der critical-incident-technique erfolgt mit Hilfe standardisierter offener Fragen, die den Kunden veranlassen sollen, an ein besonders positives oder negatives Erlebnis mit dem Dienstleister zurückzudenken und dieses Ereignis dem Interviewer in allen Einzelheiten zu schildern. Kennzeichen des Auswertungsverfahrens der critical-incident-technique ist eine mehrstufige Vorgehensweise, bei der auf Basis einer Content-Analyse der beschriebenen "Geschichten" typische Erlebniskategorien gebildet und die Häufigkeiten der kategorisierten Erlebnisse ermittelt werden.[45]

---

42 Vgl. Flanagan, J.C., The Critical Incident Technique, in: Psychological Bulletin, Heft 7/ 1954, S. 327-358 und zu ihren Ergänzungen im Hinblick auf die Qualitätsdiskussion im Dienstleistungssektor: Stauss, B., "Augenblicke der Wahrheit" in der Dienstleistungserstellung, in: absatzwirtschaft, Heft 6/1991, S. 100 sowie die dort angegebene Literatur.

43 Vgl. Stauss, B., "Augenblicke der Wahrheit" in der Dienstleistungserstellung, a.a.O., S. 356. Die auf die nicht-personalbezogenen "kritischen Ereignisse" von Stauss erweiterte Definition empfiehlt sich dabei im besonderen dabei für Dienstleistungscenter, in denen eine Reihe von nicht-personalen Transport-, Informations- und Aufenthaltsprozessen stattfinden, die ebenfalls Potentiale für kritische Ereignisse beinhalten.

44 Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel B.1.22 sowie die dort angegebene Literatur.

45 Einen Überblick über die methodische Vorgehensweise der critical-incident-technique findet sich neben der o.g. Originalquelle von Flanagan bei: Stauss, B., Hent-

Bei einer **Bewertung** der critical-incident-technique ist die hohe Relevanz für die Ausgestaltung qualitätsgestaltender Maßnahmen hervorzuheben, da die geschilderten Qualitätsmängel in der Regel eindeutig sind. Ebenfalls ist diese Methode prädestiniert, Hinweise auf mögliche Mängel der wahrgenommenen Qualität der verschiedenen Dienstleistungspartner zu geben, da mit einer Problemschilderung i.d.R. auch eine institutionelle Zuordnung möglich ist. Demgegenüber ist angesichts der hohen "Erlebnispotentiale" im Verkehrsflughafen die Repräsentativität bzw. die Kostenwirtschaftlichkeit dieser Methode in Frage zu stellen.[46]

Als zusätzlichen Kritikpunkt der critical-incident-technique verweisen Darby und Karny darauf, daß eine alleinige Anwendung dieser Methode einen Teil der raumbezogenen Qualitätsdimensionen wie beispielsweise die Atmosphäre infolge ihrer "Erlebnisarmut" systematisch unterschätzt, was im Fall des Dienstleistungscenters besonders nachteilig wirkt.[47] Insgesamt scheint damit die critical-incident-technique vor allem durch ihre "Problementdeckungsfähigkeit" besondere Vorzüge in einer Pre-Testphase von größer angelegten Qualitätsuntersuchungen aufzuweisen.[48]

Eine Erweiterung der critical-incident-technique wird von Stauss und Hentschel unter der Bezeichnung **"sequentielle Ereignismethode"** diskutiert.

---

schel, B., Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, a.a.O., S. 240 ff.

46 In den geführten Expertengesprächen mit den Flughafenmanagern wurde bzgl. der vorzugebenden Ereignisbereiche auch auf die "qualitative Intimsphäre" innerhalb des Dienstleistungsspartnerspektrums hingewiesen. So wurde von Managern eines großen internationalen Verkehrsflughafens angemerkt, daß Kundenbefragungen mit offenen Fragestellungen wie "Denken Sie einmal an ein besonders negatives Erlebnis am Check-in-Schalter der Fluggesellschaft X" bei Kenntnisnahme durch die Fluggesellschaft zu einer Beeinträchtigung des partnerschaftlichen Centerklimas führen könnte. Analoges wurde von anderen Experten für die Dienstleistungspartner Flughafenpolizei und Zoll berichtet.

47 Vgl. Darby, M.R., Karny, E., Free Competition and the optimal Amount of Fraud, a.a.O., S. 67 f., zitiert in: Stauss, B., "Augenblicke der Wahrheit" in der Dienstleistungserstellung, a.a.O., S. 363. Hinzuweisen gilt in diesem Zusammenhang aber darauf, daß die ebenfalls raumbezogene "Orientierungsqualität" eines Dienstleistungscenters sehr wohl Spektrum für negative Erlebnisse bietet, womit sich dieser methodische Kritikpunkt entschärfen läßt.

48 Vgl. ebenda.

Hierbei handelt es sich um eine offene Befragung. Konstitutives Merkmal der sequentiellen Ereignismethode ist die an den befragten Kunden gestellte Aufgabe, den gesamten Ablauf seines Dienstleistungserlebnisses noch einmal gedanklich-emotional zu reflektieren und das Erleben in den einzelnen "Augenblicken der Wahrheit" ausführlich zu schildern.[49] Der besondere Anwendungsvorteil dieser Methode wird besonders in der Aufdeckung des ablaufbezogenen Nutzungsprofils der Centernutzer deutlich. Demgegenüber sind Kostenwirtschaftlichkeit, Vollständigkeit und Repräsentativität nur in eingeschränktem Maße gegeben.

Zu den "klassischen" ereignisorientierten Instrumenten der Qualitätsanalyse zählt die **Beschwerdeanalyse**. Der Nutzwert von Kundenbeschwerden wird seit geraumer Zeit in der Dienstleistungsliteratur hervorgehoben, wobei Meffert und Bruhn die Konkretheit des Handlungsdruckes ("Relevanz") und die Eindeutigkeit im Hinblick auf Qualitätsverbesserungspotentiale in den Vordergrund stellen. Zusätzlich wird ein gutes Kosten-Nutzenverhältnis herausgestellt.[50]

Der vorteilhaften Kostenwirtschaftlichkeit steht allerdings eine mangelhafte Repräsentativität von Kundenbeschwerden gegenüber. So weisen die gleichen Autoren darauf hin, daß die eingegangenen Beschwerden weder ein vollständiges Qualitätsbild erzeugen noch repräsentativ sind, da sich nur ein Bruchteil der unzufriedenen Kunden beschwert.[51]

Wie sich in den Gesprächen mit Flughafenexperten zeigte, wird die Einsatztauglichkeit dieser Analysetechnik im Dienstleistungscenter zusätzlich dadurch eingeschränkt, daß sich die Centernutzer in der Mehrzahl der Fälle direkt bei den Dienstleistungspartnern beschweren. Diese geben die Beschwerdeinformationen nur teilweise an das Centermanagement weiter. Auch ist es möglich, daß sich die Centernutzer bei den "falschen" Institutionen innerhalb des Centers beschweren.

---

49 Vgl. Stauss, B., Hentschel, B., Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagment von Dienstleistungsunternehmen, a.a.O, S. 244 ff.

50 Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten, in: Die Betriebswirtschaft Heft 4/1981, S. 604; Plymire, J., Complaints as opportunities, in: The Journal of Services Marketing, Heft 1/1991, S. 61-65; Clark, G.L., Kaminski, R., Rink, D.R., Consumer Complaints: Advice on how companies should respond, based on an empirical study, in: The Journal of Services Marketing, Heft 1/1992, S. 41-50.

51 Vgl. ebenda, S. 46.

Das Verfahren der **Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP)** zielt darauf ab, relevante Hinweise für die Qualitätsgestaltung zu erhalten. Zentrales Anliegen dieser Qualitätsanalysetechnik ist, daß die Kunden zu spezifischen Qualitätsproblemgruppen sowie der individuellen Betroffenheit befragt werden. Unter Verwendung der Ergebnisse von ereignisorientierten Problementdeckungsverfahren sowie sekundärstatistischer Informationen werden methodisch zunächst die typischen und regelmäßig wiederkehrenden Qualitätsprobleme in einzelne Problemgruppen zerlegt. Mittels schriftlicher, telefonischer oder mündlicher Befragungen wird dann ermittelt, wie häufig sich die Konsumenten vor die jeweilig vorgegebene Problemsituation gestellt sehen ("Problemfrequenz") und welche Problemrelevanz das einzelne kritische Erlebnis für sie hatte.[52] Einen fiktiven, in Expertengesprächen konstruierten Anwendungsfall für das Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen" zeigt die Abbildung 25. Dabei ist durch die gewählte Darstellungsform erkennbar, daß die Probleme P2, P3 und P5 aus Centernutzersicht einer besonders dringenden Qualitätsverbesserung bedürfen.

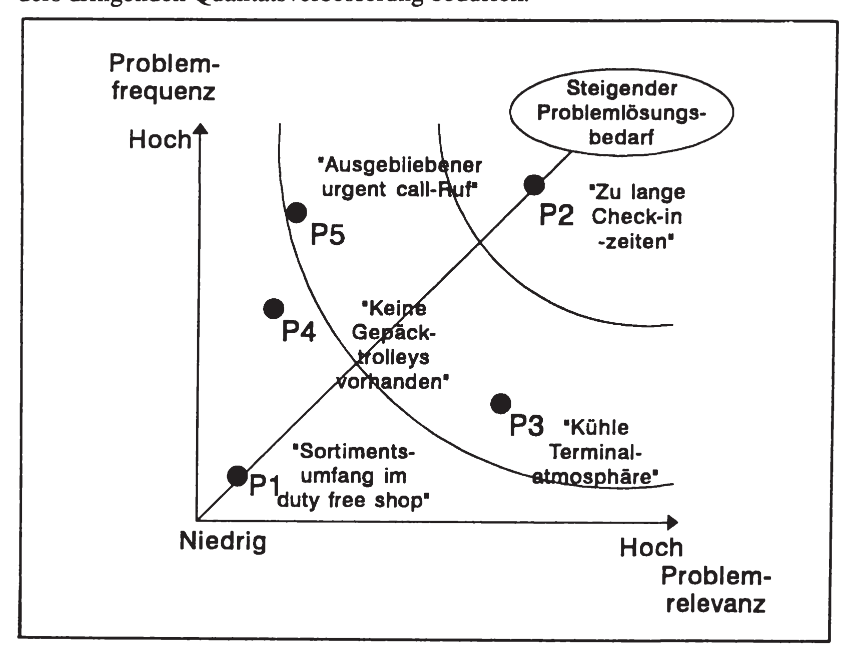


Abb.25: Beispielhafte Anwendung der Problem-Frequenz-Relevanz-Analyse im Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen"

52 Vgl. zur grundsätzlichen Vorgehensweise dieser Methode Stauss, B., "Augenblicke der Wahrheit" in der Dienstleistungserstellung, a.a.O., S. 357 ff.

Anders als die subjektiven nachfragerbezogenen Qualitätsmeßverfahren stellen die **psychologischen Testverfahren** ein Instrument dar, das weitgehend objektivierte Ergebnisse liefert. Gegenstand ihres Einsatzes ist insbesondere die Erfassung intrapersonaler Sachverhalte[53] und vor allem des Informationsverhaltens. Ein verbreitetes Instrument zur Beobachtung der Informationsaufnahme ist die **Blickregistrierung.**[54]

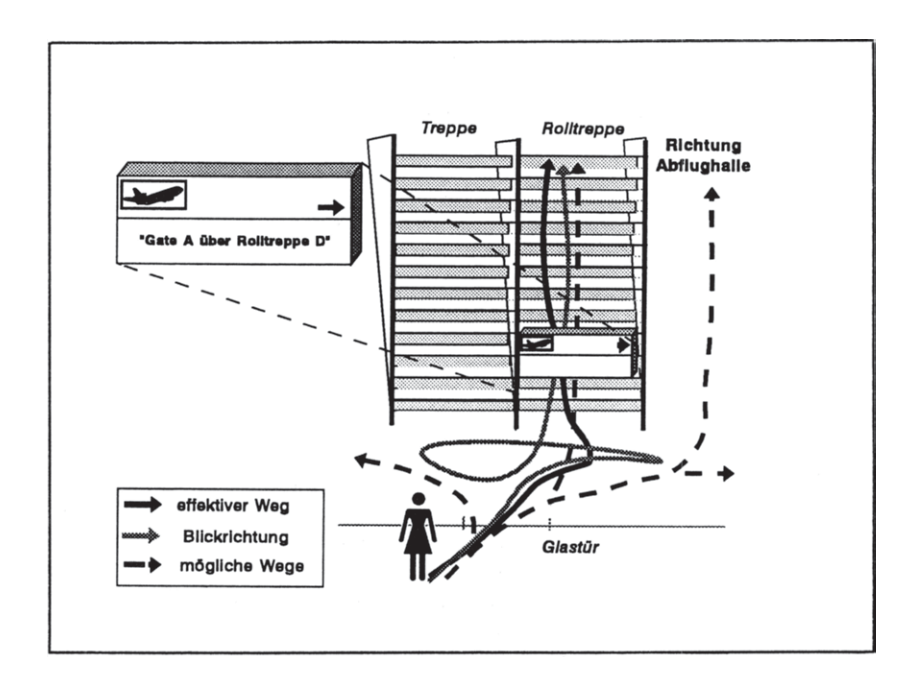


Abb.26: Einsatz von Blickaufzeichnungsgeräten zur Identifikation von Orientierungsproblemen im Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen" (Quelle: eigene Darstellung nach Unterlagen des Instituts für Kommunikationsforschung e.V. v. Keitz GmbH)

---

53 Vgl. Meffert, H., Käuferverhalten und Marketingforschung, 2. völlig neubearb. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 235f..

54 Die Blickregistrierung erfolgt anhand eines brillenähnlich auf dem Kopf der Versuchsperson sitzenden Gerätes, des sogenannten NAC Eye-mark-Recorders, das die Blickbewegung bei einem bestimmten Informationsgegenstand erfaßt. Zur Beschreibung und zu den Einsatzmöglichkeiten dieser Erhebungsmethode vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 4. neu bearb. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 123 ff. und die dort angegebene Literatur.

Für deren Anwendung im Dienstleistungscenter erweist sich der Einsatz dieses Instrumentes insbesondere zur Erfassung der Orientierungsfähigkeit in der komplexen raumbezogenen Umwelt des Centers als geeignet. So hat der Flughafen Frankfurt Blickaufzeichnungsgeräte eingesetzt, um die Orientierung der Flughafennutzer vom Betreten des Terminalgebäudes bis zum jeweiligen Flugsteig nachzuvollziehen. Es konnte eine Reihe von Orientierungsproblemen örtlich fixiert werden.[55] In Abbildung 26 sind die Ergebnisse dieses Methodeneinsatzes beispielhaft wiedergegeben. Sie dokumentieren, daß die Hinweisschilder an einem spezifischen Eingangsbereich mißverständlich ausgestaltet sind. So muß der Fluggast mehrfach seine Blickrichtung wechseln, um den effektivsten Weg zu seinem Abfluggate zu ermitteln.

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, daß die verschiedenen Instrumente der nachfragerbezogenen Qualitätsanalyse in unterschiedlicher Eignung dazu beitragen, die aus Centernutzersicht relevanten Qualitätsdimensionen zu ermitteln. Wie die **zusammenfassende Bewertung** der einzelnen Instrumente in Abbildung 27 zeigt, können multiattributive Befragungen aufgrund der centertypischen Angebots- und Institutionenvielfalt und damit verbundener unterschiedlicher Nutzungsprofile nur globale Qualitätsinformationen mit geringen Erfüllungsgraden bei der Vollständigkeit liefern.

Ereignisorientierte Verfahren wie die critical-incident-technique können zwar Qualitätsverbesserungspotentiale mit hoher Problemrelevanz, Eindeutigkeit und Aktualität aufzeigen, "versagen" aber bei "ereignisarmen", raumbezogenen Qualitätsphänomenen, denen bei Centern eine besondere Relevanz zukommt. Kundeninitiierte Beschwerden verlieren durch die erschwerte Informationsbeschaffung in Dienstleistungscentern weiter an Vollständigkeit. Ebenfalls legen sie keine erlebnisarmen Qualitätsmängel offen. Als besonders geeignet im Anwendungskontext der Dienstleistungscenter erweisen sich die sequentielle Ereignismethode und der Einsatz psychologischer Testverfahren wie der Einsatz von Blickaufzeichnungsgeräten, deren Anwendung jedoch mit erheblichen Kosten verbunden ist.

---

55 Vgl. Unterlagen des mit der Durchführung betrauten Institutes für Kommunikationsforschung von Keitz GmbH, intern dem Verfasser vom Auftraggeber dem Flughafen Frankfurt AG zur Verfügung gestellt.

Kriterien zur Beurteilung / Nachfragerbezogene Qualitätsanalyseverfahren	Generelle Bewertungskriterien					Centerspezifische Bewertungskriterien Hinweisfähigkeit auf:	
	Problemrelevanz	Eindeutigkeit	Vollständigkeit	Aktualität	Kostenwirtschaftlichkeit	Raumbezogene Teilqualitäten	Institutionelle Teilqualitäten
Multiattributive[1]	+	+	+	+	++	+	+
Ereignisorientierte Critical incident/Technique	+++	++	–	++	–	+	++
Sequentielle Ereignismethode	++	++	+	+	–	+	+++
Beschwerdeanalyse	+++	++	–	+++	+++	–	++
FRAP	++	+	+	+	+	+	+
Psychologische Testverfahren/ Blickaufzeichnung	+	+	–	–	–	+++	–

1) Beachte aufgrund der Ausgestaltungsvielfalt differenzierte Argumentation im Textteil
+++ besonders geeignet, - weniger geeignet

Abb.27: Vergleichende Eignungsdiskussion ausgewählter Instrumente zur Analyse der Servicequalität in Dienstleistungscentern

2.13 Anbieterbezogene Qualitätsursachenanalyse in Dienstleistungscentern

Im Mittelpunkt der anbieterbezogenen Qualitätsursachenanalysen steht die Frage, inwieweit die anbieterbezogenen Bestimmungsfaktoren zu Qualitätsmängeln führen können, die vom Centernutzer subjektiv wahrgenommen werden. Die Identifikation dieser Bestimmungsfaktoren hat offengelegt, daß es sich dabei um nur **subjektiv nachvollziehbare** und weitestgehend **objektivierbare** Qualitätsmängelursachen handeln kann. Hier ist naheliegend, daß diese Unterscheidung auch eine entsprechende Trennung der Analysetechniken vorsieht.

2.131 Durchführung subjektiver Qualitätsursachenanalysen

Ein erstes Anwendungsgebiet subjektiver Qualitätsursachenanalysen liegt in der Ermittlung der Einstellung des Top Management zur Bedeutung der Servicequalität im Dienstleistungscenter. Im Zusammenhang mit der Implementierung von (Total) Quality Management - Konzepten wird dazu unter der Bezeichnung **"Quality Self Awareness Test"** eine Reihe von checklistenähnlichen Konzepten diskutiert, mit denen das Management sich selbst oder mit Unterstützung externer Berater in Hinblick auf sein Qualitäts-Commitment analysieren kann.[56] Zeithaml et al. geben für die Ursachenanalyse eine Reihe von rezeptbuchähnlichen Selbstanalyse-Fragen an, die sich unmittelbar auch auf das Flughafenmanagement übertragen lassen.[57]

Es ist anzunehmen, daß sich ein unzureichendes internes Qualitätsbewußtsein des Centermanagement bis auf die Ebene des Kundenkontaktpersonales in einer schwach ausgeprägten Qualitätskultur fortsetzen kann.[58] Zur Erfassung und Messung eignen sich grundsätzlich die auch zur nachfragerbezogenen Qualitätsanalyse eingesetzten multiattributiven und ereignisorientierten Befragungskonzepte, wobei instrumentelle und organisatorische Besonderheiten von Mitarbeiterbefragungen genereller Art zu beachten sind.[59]

---

56 Vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.), (TQM) Total Quality Management - eine unternehmensweite Verpflichtung, a.a.O., S. 58 ff.

57 Beispiele solcher Selbstanalyse-Fragen sind: "Stellen wir die nötigen Mittel für eine hohe Servicequalität bereit?", "Gibt es interne Programme zur Verbesserung der Qualität unserer Dienstleistungen?", "Haben Manager(innen), die die Servicequalität verbessern, die größeren Aussichten auf Belohnung?" etc. Vgl. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L., Qualitätsservice: Was Ihre Kunden erwarten - und was Sie leisten müssen, Dt. Übersetzung von Rastalsky, H.J.H., Frankfurt/New York 1992, S. 218f. Analoge Checklisten finden sich bei Haist, F., Fromm, J., Qualität im Unternehmen, a.a.O., S. 75ff.

58 Das im Bereich der Verkehrsflughäfen aktuell zu beobachtende Vorgehen, im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen die Serviceeinstellung und -bereitschaft des Flughafenpersonales zu ermitteln, kann als "schwaches Signal" dafür interpretiert werden, daß seitens des Flughafenmanagement auf Personalebene mögliche Ursachen für Qualitätsdefizite vermutet werden. Beispielhaft sei hier ein aktuell im Feld befindliche und dem Verfasser vertraulich zur Verfügung gestellte Mitarbeiterbefragungskonzept am Flughafen Hamburg erwähnt, die neben der Erforschung der personalbezogenen Corporate Identity eine Reihe von Fragen zur Service-Awareness der Mitarbeiter beinhaltet. Im übrigen wurde auch von den befragten Experten der anderen Flughäfen zur Erforschung dieser Diskrepanz ein hoher Nachholbedarf angezeigt.

59 In der Literatur wird insbesondere auf die Vermeidung "sozial erwünschter Fragen", den besonderen Vertrauensschutz und in organisatorischer Hinsicht auf eine Mitarbeit der Personalvertretungen bei der Durchführung und Auswertung hingewiesen. Vgl. Töpfer, A., Funke, U., Mitarbeiterbefragung als Analyseinstrument und Grundlage der Organisationsentwicklung, in: Töpfer, A., Zander, E. (Hrsg.), Mitarbeiter-Befragungen. Ein Handbuch, Frankfurt/New York 1985, S. 17ff.

In Abbildung 28 sind die im Rahmen einer internen Mitarbeiterbefragung der Flughafen München Riem GmbH zum Selbstbild des Personals erhobenen Ist-Einstellungen beispielhaft wiedergegeben. Die Ergebnisse dokumentieren, daß die vom Personal wahrgenommene Qualitätskultur vielfältigen Einflußgrößen unterliegt und in einem Wechselverhältnis zu Fremdeinstellungen geprägt ist.[60]

Zur Analyse der Qualitätseinstellung und -kultur der **Dienstleistungspartner** bieten sich methodisch zunächst die diskutierten Befragungstechniken an. Wie sich jedoch am Fall von Verkehrsflughäfen in den dort geführten Expertengesprächen zeigte, ist die Durchführbarkeit derartiger Analysen aus politischen Gründen kaum realisierbar. Zudem dürfte eine besonders ausgeprägt zu vermutende Tendenz von "sozial erwünschten Antworten" die Aussagefähigkeit derartiger Befragungen erheblich einschränken. Damit verbleibt dem Centermanagement die Anwendung objektiver Verfahren zur Beurteilung der Servicepartnerqualität.

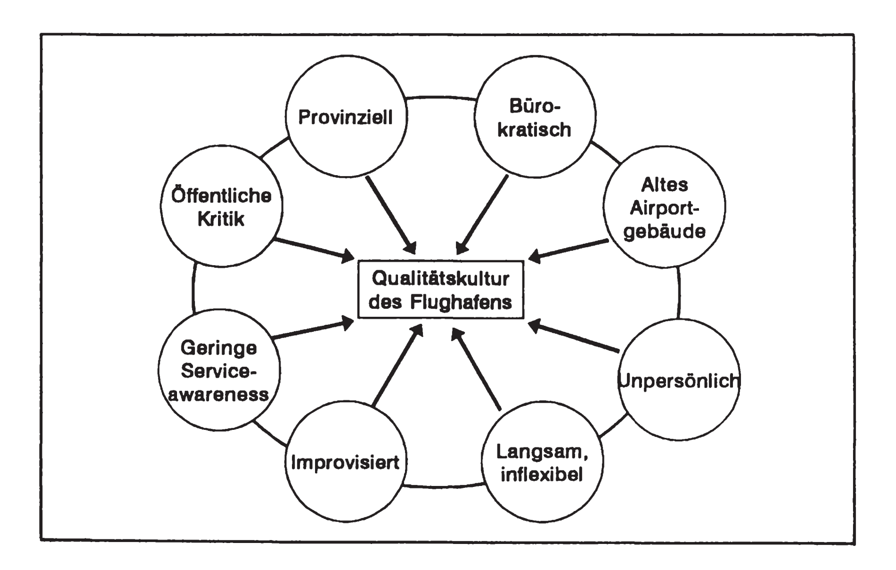


Abb.28: IST-Einstellungen der Mitarbeiter zum Flughafen München-Riem (Quelle: in Anlehnung an Demuth, A., Creating a Corporate Image for an Airport, a.a.O., o.S.)

---

60 Vgl. Demuth, A., Creating a Corporate Image for an Airport: Case Study Munich Airport, Präsentationsunterlagen anläßlich des AACI/AOCI Joint Communication Seminar vom 29. - 30. November 1990 in Kopenhagen, Frankfurt 1990, o.S., (unveröffentlichte Unterlagen).

2.132 Durchführung objektiver Qualitätsursachenanalysen

Als eine zentrale Ursache für eine Nicht-Entsprechung der erbrachten gegenüber der durch den Nachfrager subjektiv erwarteten Servicequalität wurde die fehlende Kenntnis der Kundenerwartungen durch den Anbieter herausgearbeitet.[61] In Analogie zu dem von Parasuraman et al. entwickelten Servqual-Ansatzes[62] kann eine **spiegelbildliche Erfassung der anbietereingeschätzten Nachfragererwartungen und -erlebnisse** auf Management- und Mitarbeiterebene im Kundenkontaktbereich derartige Diskrepanzen offenlegen. Ähnlich wie die nachfragerseitige Qualitätserfassung durch Befragungen bereits in Hinblick auf ihre ausgeprägte Tendenz zur Globalität kritisiert werden mußte,[63] liegt auch hier ein methodischer Ergänzungsbedarf für die Analyse der Qualitätsmängelursachen vor, weshalb an die Leistungsfähigkeit der Marktforschung besondere Anforderungen zu stellen sind.

Ein analytischer Ansatzpunkt zur Überprüfung der Qualität der Marktforschung ist in der Übertragung der in der industriellen Qualitätslehre diskutierten **Qualitätsaudits** zu sehen. Im besonderen ist hier für Übertragung von Systemaudits auf die Kontextbedingungen von Dienstleistungscentern vorzunehmen. Die Aufgabe eines Systemaudits wird von Gaster mit der Beurteilung der Wirksamkeit des Qualitätssicherungssystemes oder seiner Teilelemente beschrieben.[64] Demnach analysiert das Flughafenmanagement oder eine beauftragte externe Institution, inwieweit das Centermanagement in regelmäßigem Abstand, vollständig und mit hinreichender Aktualität mit den für die Servicequalitätsplanung und -gestaltung relevanten Centernutzerinformationen versorgt wird.[65]

---

61 Vgl. die Ausführungen in Kapitel B.1.23 dieser Arbeit.

62 Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 2.121 sowie die detaillierte Ausgestaltung bei: Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, Working Paper No. 86-108, Hrsg.: Marketing Science Institute, Cambridge Mass. 1986.

63 Vgl. dazu die kritische Würdigung der multiattributiven Qualitätserfassungsinstrumente nach allgemeinen und centerspezifischen Kriterien in Kapitel B.2. dieser Arbeit.

64 Vgl. die in Anlehnung an die DIN 55350 Teil II (1978) von Gaster gewählte Abgrenzung. Gaster, D., Qualitätsaudit, a.a.O., S. 901.

65 Eine detaillierte, in einem solchen Systemaudit umzusetzende Liste von Anforderungs- und Prüfkriterien der Marktforschung findet sich bei Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry. L.L., Qualitätsservice: Was Ihre Kunden erwarten - was Sie leisten müssen, a.a.O., S. 218.

Audits lassen sich auch auf die Leistungsfähigkeit der anderen Teilphasen des Qualitätsmanagementprozesses anwenden. Beispielhaft sei hier das Analyseproblem herausgestellt, ob die in der Zielplanung gesetzten Qualitätsstandards realistisch formuliert sind. Sofern sich das Audit auf den Leistungserstellungsprozeß selbst oder dessen Ergebnis focussiert, wird in der Literatur auch von **Verfahrens- und Ergebnisaudits** gesprochen,[66] die insbesondere für die Beurteilung der Servicequalitätsgestaltung geeignet scheinen. Dabei sind detaillierte Analyseinstrumente anzuwenden, die überprüfen, inwieweit das Centerpersonal, die Gebäude, Flächen, technischen Ausstattungen und Abläufe objektiv die Voraussetzungen bieten, den ermittelten Nutzererwartungen zu entsprechen oder Ansatzpunkte für Verbesserungen offenlegen.[67]

Von zentralem Erkenntniswert für das Centermanagement ist die Analyse der Personal- oder Mitarbeiterqualität, die sich nach Hoffmann in die Bestandteile der Eigenschaften, Einstellungen, Fähigkeiten und Erfahrung unterteilen läßt.[68] Während die Einstellungen zur Servicequalität nur durch subjektive Methoden zu erfassen sind, können Qualitätsmängel in Bezug auf die Fachkompetenz des Personals Anlaß für die Anwendung einer Reihe von weitergehenden **Erfassungs- und Bewertungsmethoden der Mitarbeiterqualität** geben. Mit dem Verweis auf den breiten Erkenntnisstand in der Literatur sollen hier nur Mitarbeiterbeurteilungssysteme aufgeführt werden, die ihrerseits eine Reihe von Hinweisen auf personale Qualitätsverbesserungen geben.[69]

Sofern die Ermittlung des Verhaltens der Dienstleistungsnachfrager im Dienstleistungscenter im Vordergrund steht, eignen sich Verfahren der Beobachtung zur Identifikation von nicht-personalen Qualitätsmängelursachen. Als einfachste Ausprägungsform der Beobachtung können **Zählverfahren**[70] erste Hinweise geben,

---

66 Vgl. Gaster, D., Qualitätsaudit, a.a.O., S. 901 ff.

67 Vgl. zur Systematisierung der Diskrepanzen die Ausführungen in Kapitel B.1.23 dieser Arbeit.

68 Vgl. Hoffmann, F., Erfassung, Bewertung und Gestaltung der Mitarbeiterqualität. Ein anwendungsorientierter Ansatz, in: ZfO Heft 4/1989, S. 410-414.

69 Vgl. ebenda und die dort angegebene Literatur.

70 Zu den besonderen Problemen von Kundenzählungen im Center vgl. auch Falk, B., Methodische Ansätze und empirische Ergebnisse der Kundenforschung in Einkaufszentren (Shoppingcenter) unter besonderer Berücksichtigung der Beobachtungsstudie, a.a.O.

- welche Centerbereiche wie stark frequentiert werden,
- welche Dienstleistungspartner in welchen Intensitäten aufgesucht werden und
- ob sich hieraus bereits Hinweise auf potentialorientierte Anpassungsbedarfe ergeben.

Als Beispiele für das Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen" sind Passagier-, Welcomer- und Shopper-Zählungen aufzuführen.[71] Bruhn stellt die Aussagefähigkeit derartiger nutzungsintensitätsorientierter Indikatoren für das Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen zwar generell in Frage.[72] Dennoch liegt ihr Aussagewert in einem Dienstleistungscenter deutlich höher als bei einem einzelnen Dienstleistungsanbieter. So werden dem Centernutzer alternative institutionelle Nutzungsmöglichkeiten wie beispielsweise verschiedene Airlines, Autoverleihfirmen oder gastronomische Einrichtungen angeboten. Der Centernutzer nimmt durch die Selektion dieser Einrichtung bereits ein erstes Qualitätsurteil vor. Das Flughafenmanagement kann diese Informationen zusätzlich verdichten, indem die entsprechenden anteiligen Umsatzabgaben der Mieter und Konzessionäre im Commercial Activity-Bereich anhand von **Umsatzstruktur- und -verlaufsanalysen** ausgewertet werden.

Eine weiterführende Beobachtungsform stellen **Zeitmeßverfahren** dar, mittels derer die durchschnittliche Verweildauer des Centernutzers in einzelnen Servicebereichen erhoben werden. Hier hat beispielsweise die schwedische Luftverkehrsgesellschaft SAS als Teilbetreiber skandinavischer Airports[73] die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Linienfluggäste in neun verschiedenen Servicesektoren des Flughafens Alanda-Stockholm erhoben (vgl. Abbildung 29). Bemerkenswert an den ermittelten Ergebnissen ist dabei nicht nur der Hinweis auf die unterschiedlichen Nutzungsprofile der einzelnen Liniengäste. Auch die ungleichgewichtige Verteilung der im Flughafen disponierten Kontaktzeiten gibt wertvolle Hinweise für die Allokation qualitätsfördernder Maßnahmen wie z.B. der Potentialausstattung.

---

71 Vgl. Maiden, S., Know your customer by passenger surveys, a.a.O.

72 Vgl. Bruhn, M., Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing, a.a.O, S. 36.

73 Vgl. Danielson, B., Adding Quality and Professionalism to Airport Restaurants, in: Airportforum, Heft 1/1988, S. 12 ff.; vgl. ebenso Andersson, L., Airport Restaurants: A tool for overall image improvement, Manuskript eines Vertrages anläßlich des AACI/AOCI Joint Communications Seminar vom 29.11.1990, o.S., (unveröffentlichte Unterlage).

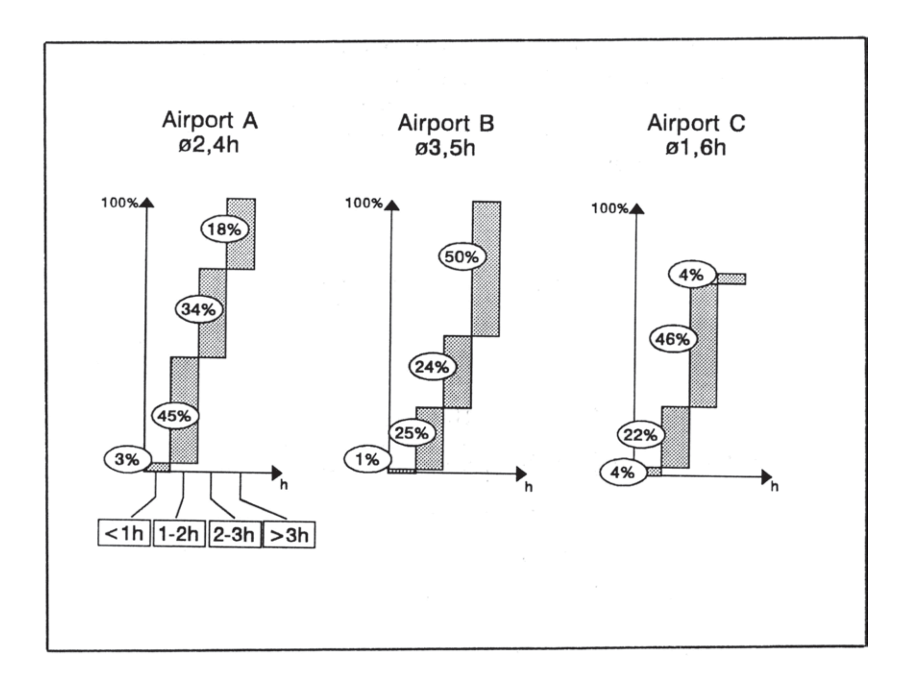


Abb.29: Durchschnittliche Aufenthaltszeiten der Fluggäste am Flughafen Alanda-Stockholm (Quelle: eigene Darstellung nach Danielson, B., Add Value and Professionalism to Airport Restaurants, a.a.O., S. 12)

Der Zusammenhang von Zeitbudgetallokationen und Bedürfnissen der Flughafennutzer wird ergänzend in Abbildung 30 verdeutlicht, in der die durchschnittliche Aufenthaltsdauer von Charterfluggästen auf drei verschiedenen Airports differenziert dargestellt ist. Die Ergebnisse lassen die Interpretation zu, daß den Flughäfen mit dominantem Charterfluganteil umfassende Möglichkeiten gegeben sind, über die mehrstündige Aufenthaltsdauer die wahrgenommene Servicequalität zu beeinflussen.[74]

Für stark frequentierte und großflächige Dienstleistungscenter können die im Einzelhandel bewährten **Kundenlaufstudien** zur Analyse der Servicequalität eingesetzt werden. Sie geben wichtige Hinweise auf die räumlichen und institutionellen Nutzungsprofilverläufe der Flughafennutzer.[75]

---

74 Vgl. ebenda.

75 Zu den methodischen Fragen zur Anwendung von Kundenlaufanalysen im Shopping-Center-Kontext vgl. Falk, B., Methodische Ansätze und empirische Ergebnisse

Mit dem Einsatz der höher aggregierten **Passagierstromanalysen** ist es darüber hinaus möglich, Erkenntnisse für die optimale Anordnung der Serviceeinrichtungen und den potentiellen Einsatz von innercenterspezifischen Transportmitteln zu gewinnen und zusätzlich Orientierungsdefizite offenzulegen.[76]

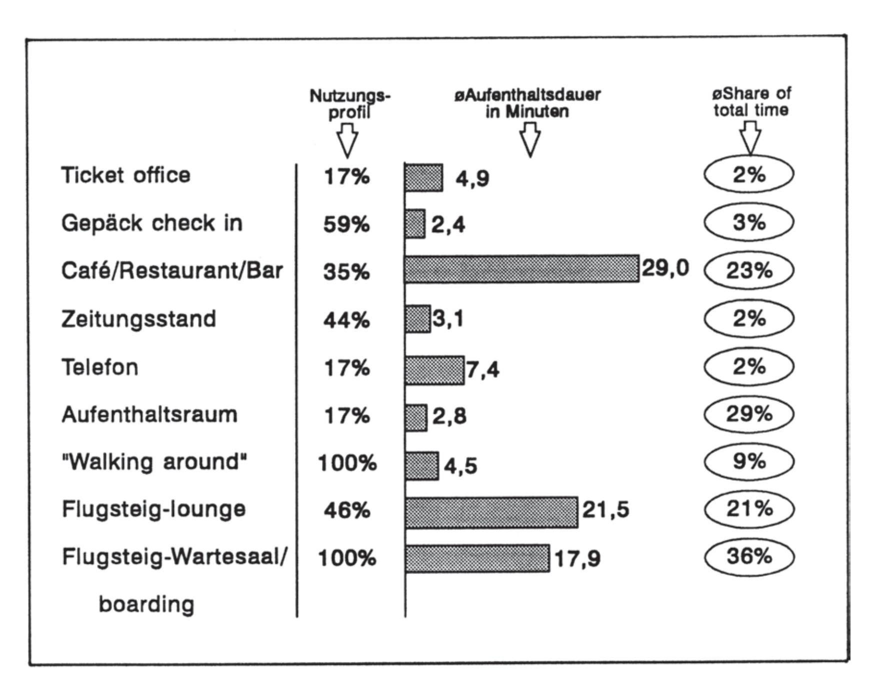


Abb.30: Durchschnittliche Aufenthaltszeiten von Charterfluggästen an verschiedenen von der SAS angeflogenen Verkehrsflughäfen (Quelle: eigene Darstellung nach Danielson, B., Add Value and Professinalism to Airport Restaurants, a.a.O., S. 12)

Stehen die angebotenen Dienstleistungen innerhalb des Center zusätzlich in einem Erstellungsverbund, so stellt die **Kombination aus Kundenlaufstudie und Erfassung von ablaufbezogenen Zeitbedarfen** eine wichtige Informa-

---

der Kundenforschung in Einkaufszentren (Shopping-Center) unter besonderer Berücksichtigung der Beobachtungsstudie, a.a.O., S.149 ff.

76 Vgl. Thompson, A.W., The impact of hubbing on terminal planning, in: Airport Technology International 1987, S. 24.

tionsquelle dar.[77] Als Weiterentwicklung der primär empirisch ausgerichteten Kundenlauf-Beobachtungen hat Shotstack das **blue printing** für die Planung von Dienstleistungsabläufen konzipiert.[78] Das blue printing ist ein Instrumentarium zur systematischen Analyse des Dienstleistungserstellungs- und -konsumprozesses sowie seiner Darstellung in einem graphischen Ablaufdiagramm. Dabei unterscheidet Shotstack zwischen solchen Aktivitäten, die sich hinter ein "line of visibility" im internen Erstellungsbereich der Dienstleistungsorganisation ereignen und denjenigen Kontaktobjekten, -subjekten und -abläufen, die sich in der Erlebniswelt des Nachfragers darstellen.[79] In der Abbildung 31 ist ein für den Flughafen Münster-Osnabrück entwickeltes blue printing ausschnittsweise dargestellt.

Shotstacks Verfahren erscheint für eine interne Problementdeckung in Dienstleistungscentern besonders geeignet, da hiermit eine instrumentelle Hilfe gegeben ist, die komplexen, auf mehrere institutionelle Nutzungsstationen ausgelegten Erstellungs- und Konsumprozesse eines Dienstleistungscenters zu strukturieren und für interne Planungszwecke graphisch zu kommunizieren. Gleichzeitig bietet das Verfahren die Möglichkeit, die für das absatzmarktorientierte Qualitätsmanagement besonders relevante "Erlebniswelt des Centernutzers" von der technisch-organisatorischen "Erstellungssphäre" zu separieren und interne ablauforganisatorische Probleme - beispielsweise die aus Kundensicht ungünstige Anordnung von Serviceeinrichtungen - aufzudecken.[80]

Standen die bisher diskutierten objektiven anbieterbezogenen Qualitätsursachenanalysen im Anwendungskontext des Centerbetriebes, so hat das Flughafenmanagement ein zusätzliches Interesse daran, die Qualität seiner **Dienstleistungpartner** in die Analyse einzubeziehen.

---

77 Vgl. AER Rianta (Hrsg.), Dublin Airport Facilities Survey, Dublin 1991, (unveröffentlichte Unterlage). Die Ergebnisse einer solchen Zeitstudie für den Flughafen Dublin Airport werden noch im Zusammenhang mit der Servicequalitätskontrolle diskutiert und sind entsprechend in Kapitel C.4.12 dieser Arbeit wiedergegeben.

78 Vgl. Shotstack, G.L., Service Positioning Through Structural Change, in: Journal of Marketing, Heft 1/1987, S. 34-43; Shotstack, G.L., Planning the Service encounter, in: Czepiel, J.A., Solomon, M.R., Surprenant, C.F. (Hrsg.), The Service Encounter, a.a.O., S. 243 ff.

79 Vgl. ebenda.

80 Zur generellen Bewertung des blue printing als Instrument zur Qualitätsursachenanalyse in Dienstleistungsunternehmen vgl. auch Stauss, B., Hentschel, B., Verfahren der Problementdeckung und Analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, a.a.O., S. 244 ff.

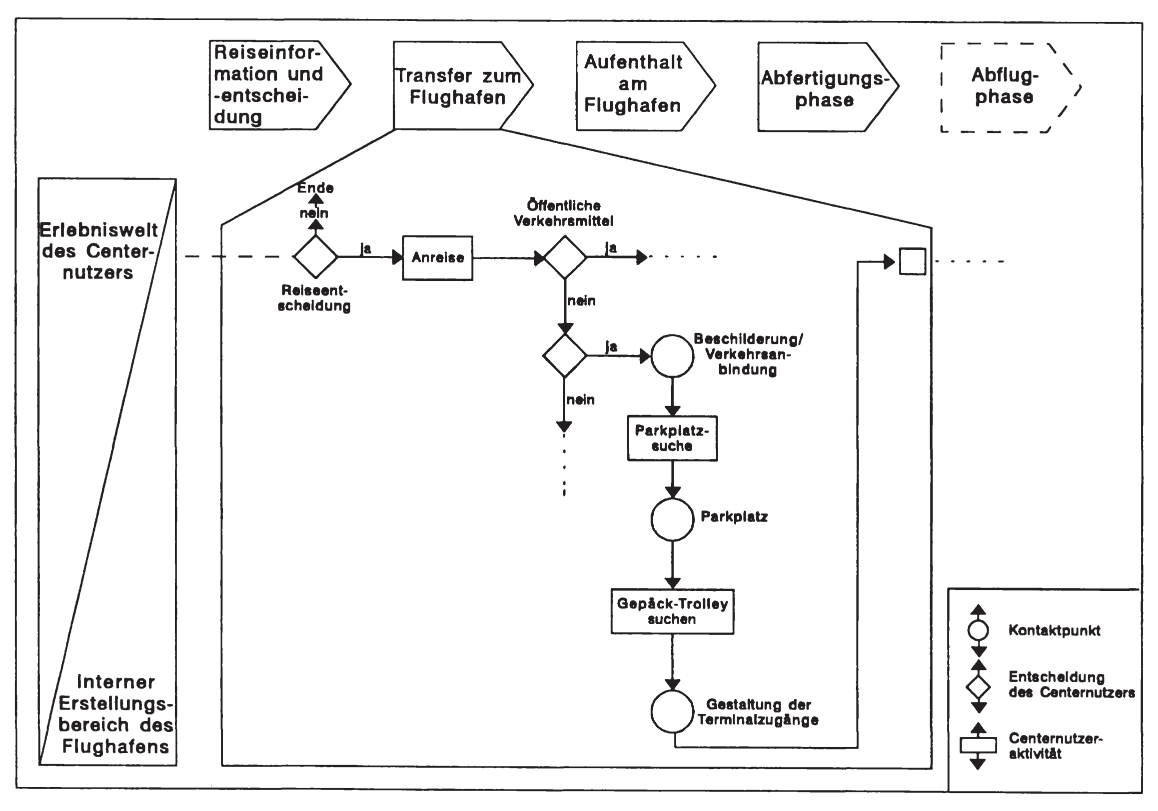


Abb. 31: Ausschnitt aus der Blueprinting-Analyse für den Flughafen Münster/Osnabrück

Instrumentell bietet sich hier ein Rückgriff auf ein von Haist und Fromm entwickeltes **Abteilungsbewertungsverfahren** an, das im wesentlichen ein nach Teilqualitäten differenziertes und über ein Scoringverfahren zusammengeführtes globales Bewertungsmodell vorsieht.[81] Für eine Systematisierung der Teilqualitäten erweist es sich als sinnvoll, auf die im Qualitätsmodell zugrundegelegten Teilqualitäten der Potential-, Prozeß- und Ergebnisqualität sowie des Leistungsumfanges zurückzugreifen.

Während die vorstehend aufgeführten Instrumente auf die Analyse bestimmter Diskrepanzebenen sowie ausgewählter institutioneller Teilqualitäten zielten, stellen die in der industriellen Qualitätslehre diskutierten "quality tools" der Qualitätskostenanalyse und der Fishbone-Analyse ganzheitlich ausgerichtete Methoden der anbieterbezogenen Qualitätsursachenanalyse und -planung dar.[82]

Die **Qualitätskostenanalyse** zielt darauf ab, durch die Identifikation von Qualitätskosten und ihrer problemspezifischen Zuordnung Ansatzpunkte für eine Qualitätsverbesserung aufzuzeigen.[83] Generell lassen sich Qualitätskosten in vorbeugende Fehlerverhütungskosten, Prüfkosten und die eigentlichen Fehlerkosten zerlegen.[84] Aus diesem definitorischen Zusammenhang wird bereits deutlich, daß sich die Kosten für die Vorbeugung und Überprüfung gegenläufig zu den Fehlerkosten bewegen und sich mithin ein theoretisches Qualitätskostenminimum finden lassen muß (Vgl. Abbildung 32).

---

81 Obwohl Haist und Fromm das Abteilungsbewertungsverfahren für die Selbstbewertung von Abteilungen einer einzelnen Organisation vorsehen, kann es durchaus auf den hiesigen Kontext angewandt werden. Vgl. Haist, F., Fromm, H., Qualität im Unternehmen. Prinzipien - Methoden - Techniken, München, Wien 1989, S. 148 ff.

82 Eine generelle Übersicht der spezifischen Qualitätstechniken liefern Haist, F., Fromm, H., Qualität im Unternehmen, a.a.O., S. 147 ff.; sowie Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.), TQM (Total Quality Management) - eine unternehmensweite Verpflichtung, a.a.O.

83 Vgl. Scharrer, E., Qualität - ein betriebswirtschaflicher Faktor?, a.a.O., S. 706f.

84 Vgl. zu einer differenzierten Auseinandersetzung mit den Qualitätskostenarten und ihren Zurechnungsproblemen Gesekus, J., Qualitätskosten, in: Masing, W. (Hrsg.), Handbuch zur Qualitätssicherung, a.a.O., S. 903ff., sowie Juran, J.M., Quality Control Handbook, 3. Aufl., New York 1974.

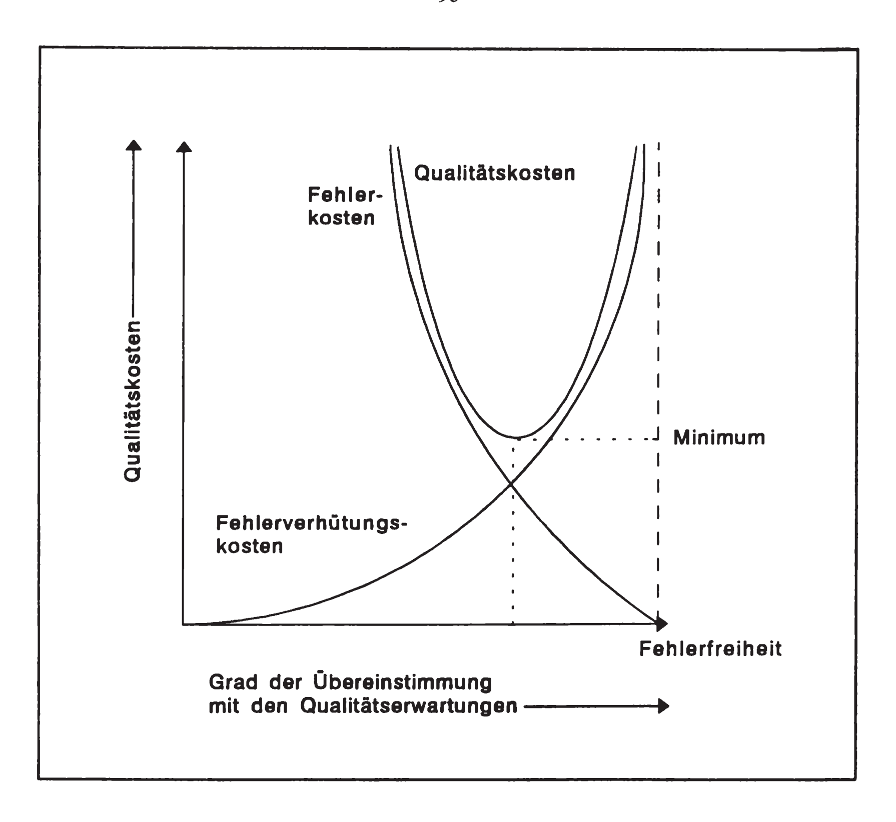


Abb.32: Kostenverlaufsentwicklungen im Rahmen der Qualitätskostenanalyse (Quelle: in Anlehnung an Haist, F., Fromm, H.J., Qualität im Unternehmen, a.a.O., S.61)

Als Beispiele für **Fehlerverhütungskosten** sind bei einem Verkehrsflughafen die Kosten der Qualitätsplanung, anteilige Verwaltungskosten im Zusammenhang mit dem Aufbau der Qualitätsorganisation sowie Qualitätsschulungs- und -förderungsprogramme aufzuführen.

Prüfkosten sind mit der Durchführung von aufgezeigten Qualitätsanalysen und -kontrollen verbunden,[85] während **Fehlerkosten** z.B. in Form von Gepäckstückverlusten oder Strafgebühren für Flugplanabweichungen anstehen, sofern die Qualitätsmängel dem Flughafen zuzuordnen sind.

---

85 Maiden beziffert die Kosten für die Servicequalitätskontrolle im Passagierbereich der von der British Airport Assocation (BAA plc) betreuten vier internationalen Verkehrsflughäfen allein mit 1 Millionen Pfund Sterling jährlich. Vgl. Maiden, S., Know your customer through passenger surveys, a.a.O, S. 108.

Diese beispielhafte Auflistung macht bereits deutlich, daß Qualitätskosten generell schwer erfaßbar sind, da ein großer Teil der Qualitätskosten - insbesondere der Kostenkategorie "Fehlerverhütungskosten" - Opportunitätskosten darstellt, der nicht direkt ausgabewirksam wird.[86] Die maßnahmenorientierte Zurechenbarkeit der Qualitätskosten ist bei Dienstleistungscentern zusätzlich erschwert, da von den durch das Centermanagement aufgebrachten Fehlerverhütungskosten anteilig auch die Servicepartner profitieren können. Als Beispiel seien hier die Investitionen in ein verbessertes Wegeleitsystem aufgeführt, das bei den Airlines die Abfertigungsfehlerkosten durch die verringerte Anzahl von "Urgent-Call-Passagieren" reduziert.

Die Operationalisierung und Zurechenbarkeit der Qualitätskosten ist im Dienstleistungscenter vor erhebliche Probleme gestellt. Dennoch kann eine grobe Zurechnung von Fehlerkosten nach spezifischen Qualitätsdimensionen und institutionellen Bereichen zu einer Sensibilisierung für den Bedarf qualitätsgestaltender Maßnahmen dienen.

Das von Ishikawa entwickelte **Fishbone- oder Ursache-Wirkungs-Diagramm** stellt ein Verfahren zur systematischen Ermittlung von Qualitätsmängelursachen dar.[87] Methodisch ist bei seiner Anwendung die Vorgehensweise üblich,

- ein besonders dringliches Qualitätsproblem zu beschreiben,
- ein Ursache-Wirkungs-Diagramm graphisch mit den Haupteinflußgrößen dieses Qualitätsmangels darzustellen und
- Haupt- und Nebenursachen zu erarbeiten

Als "Endprodukt" dieses Qualitätsanalyseinstrumentes ensteht ein fischgrätenähnliches Darstellungsraster der Ursache-Wirkungsbeziehungen eines zentralen Qualitätsmangels. Ein fiktiver Transfer dieses ursprünglich im Produktionsbereich eingesetzten Analyseinstrumentes auf das Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen" ist in Abbildung 33 wiedergegeben.

---

86 So kann theoretisch ein Zusammenhang hergestellt werden zwischen den Investitionskosten eines Flughafen-Parkhauses und den Opportunitätskosten, die anfallen, wenn mit der Parksituation unzufriedene Fluggäste zu einem Nachbar-Airport wechseln.

87 Vgl. Haist, F., Fromm, H., Qualität im Unternehmen, a.a.O., S. 165 ff.

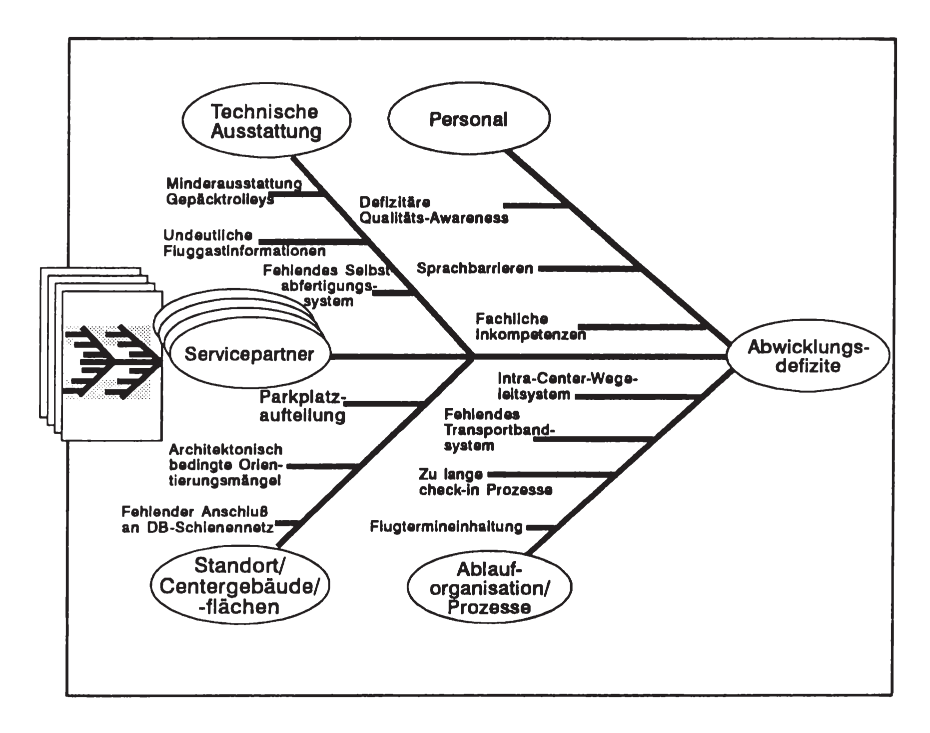


Abb.33: Einsatz der Fishbone-Analyse zur Idendifikation von Qualitätsmängeln im Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen"

Dabei sind die Haupteinflußgrößen nach den für Dienstleistungscenter charakteristischen Kontaktobjekten/-subjekten sowie Ablaufprozessen geordnet. Die aufgezeigten Qualitätsmängel-Ursachen-Zusammenhänge entstammen i.d.R. nicht einer empirischen Untersuchung.[88] Dennoch stellt das Fishbone-Diagramm ein Instrument dar, das die vielfältigen Wirkungszusammenhänge von Qualitätsphänomenen eines Dienstleistungscenters in kommunikativer Weise darstellt.

---

88 So wird für die Ermittlung der Ursachen und Einflußgrößen des zugrundeliegenden Qualitätsproblemes in der Literatur auf eine Reihe von Problemfindungs- und -lösungstechniken wie das Brainstorming, Problemfrequenz-Histogramme, Pareto-Analyse, Regelkarten und die Anwendung der Fehlermöglichkeits- und Einflußanalyse (FMEA) und dem Stichwort der "7 TQM-Werkzeuge" hingewiesen. Vgl. zur ihrer qualitätsbezogenen Interpretation Scharrer, E., Qualität - ein betriebswirtschaftlicher Faktor?, in: ZfB, Heft 7/1991, S. 715 ff. sowie für die sonst vor allem in der Neuproduktplanung eingesetzten FMEA-Technik Franke, W.D., FMEA: Fehlermöglichkeits- und -einflußanalyse in der industriellen Praxis, Landsberg a.L. 1987.

Zum einen können nachfrager- und anbieterbezogene Qualitätsurteile in einen Wirkungszusammenhang gebracht werden, wobei es sich anbietet, globale nachfragerbezogene Qualitätsurteile an den Ausgangspunkt zu stellen. Zum anderen können die Einflußgrößen nach den Qualitätsdimensionen und hier wiederum nach verschiedenen institutionellen Ursachenfeldern von Centerbetrieb und Dienstleistungspartnern differenziert werden. Zudem läßt sich das Instrument beliebig ausdifferenzieren, weshalb die globalen Qualitätszusammenhänge sukzessiv in detailliertere zerlegbar sind.

2.2 Ziel- und Strategieplanung der Servicequalität in Dienstleistungscentern

Aufbauend auf der nachfrager- und anbieterbezogenen Qualitätsanalyse kann das Centermanagement die Qualitätsziele und -strategien ableiten. Der Qualitätsziel- und Strategiefindungsprozeß kann in drei hierarchisch strukturierte, durch Rückkopplungsschleifen verbundene Teilkomplexe zerlegt werden: Die Formulierung einer centerumfassenden Qualitätsphilosophie, die Entwicklung eines Zielsystems und die Generierung von Qualitätsstrategien.

2.21 Entwicklung einer Qualitätsphilosophie durch das Centermanagement

In Anlehnung an die allgemeine Definition einer Unternehmens- und Marketingphilosophie, mit der die Qualitätsphilosophie interdependent abzustimmen ist bzw. sogar ein Teil von ihr darstellt[89], formuliert die Center-Qualitätsphilosophie, wie das Centermanagement Stellung zur Qualitätsthematik bezieht und welche generelle Bedeutung sie der Servicequalität im Rahmen der Dienstleistungserstellung zuweist.[90] Entsprechend kann die Qualitätsphilosophie nur dann eine Orientierungsfunktion für das Qualitätsmanagement wahrnehmen, wenn sie von dem Leitbild des Dienstleistungcenters ausgeht und dieses durch Qualitätsleit- und -grundsätze ergänzt.[91]

---

89 Vgl. zum generellen Verständnis und den Inhalten einer Unternehmensphilosophie: Jugel, S., Wiedmann, K.-P., Kreutzer, Die Formulierung der Unternehmensphilosophie im Rahmen einer Corporate Identity-Strategie. a.a.O.

90 Vgl. dazu die analogen Überlegungen bei ebenda, sowie Probst, G., Variationen zum Thema Management-Philosophie, in: Die Unternehmung, Heft 4/1983, S. 323.

91 Zu dem generellen Vorgehen und den Anforderungen an die Formulierung von Unternehmensgrundsätzen vgl. Gabele, E. W., Kretschmar, H., Unternehmensgrundsätze: empirische Ergebnisse, praktische Erfahrungsberichte und Wirkungsweisen eines modernen Führungsinstrumentes, Zürich 1986

Beispielhaft für die Formulierung einer solchen Unternehmensphilosophie sei auf den Flughafen Frankfurt am Main AG verwiesen, der seinen Unternehmenszweck mit der Kernaussage "Wirtschaftszentrum und Erlebniswelt Flughafen mit Spitzenservice für Passagiere und Luftverkehrsgesellschaften" umschreibt.[92] Die global gewählte Formulierung erscheint auch für die hier beispielhaft vorgenommene Fixierung einer Qualitätsphilosophie anderer Großflughäfen transferierbar (vgl. Abbildung 34).

Angesichts der Orientierungsfunktion der Qualitätsphilosophie scheint es geboten, in einem ersten Qualitätsgrundsatz zum **Anspruchsspektrum des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement** Stellung zu nehmen. Hier kann in Anlehnung an Haist und Fromm die centerumfassende **Verpflichtung des Top Management und aller Mitarbeiter** sowie die **Servicepartner zur Erreichung einer "excellenten" Servicequalität** als erster Qualitätsgrundsatz formuliert werden.[93] Für die Ableitung weiterer Qualitätsgrundsätze kann auf die Ausgestaltungsvariablen des Qualitätsmanagement Bezug genommen werden.

So ist mit Bezug auf den **Zentralisationsgrad des Qualitätsmanagement** der Beitrag der Servicepartner zur intendierten Erreichung der Qualitätsziele in einem Qualitätsleitsatz abzubilden. Mit Rückgriff auf das Vorgehen des Frankfurter Flughafens ergibt sich der beispielhafte Leitsatz **"Höhere Servicequalität durch enge Partnerkooperation"**, der den Beziehungstil des Centermanagement gegenüber den Servicepartnern festschreibt.[94] Im Hinblick auf den eingeschränkten **Autonomiegrad** schreibt der Flughafen Frankfurt die "Optimierung der Servicequalität durch effektive Integration in die Transportkette" als Qualitätsgrundsatz fest.

---

91 Zu dem generellen Vorgehen und den Anforderungen an die Formulierung von Unternehmensgrundsätzen vgl. Gabele, E. W., Kretschmar, H., Unternehmensgrundsätze: empirische Ergebnisse, praktische Erfahrungsberichte und Wirkungsweisen eines modernen Führungsinstrumentes, Zürich 1986

92 Vgl. interne, dem Verfasser aus dem Jahr 1989 von der Flughafen Frankfurt am Main AG zur Verfügung gestellte Arbeitsunterlagen.

93 Vgl. Haist, F., Fromm, H., Qualität im Unternehmen, a.a.O, S. 19 f.

94 Zum Begriff des Beziehungsstiles vgl. Diller, H., Kusterer, M., Beziehungsmanagement, a.a.O., S. 213.

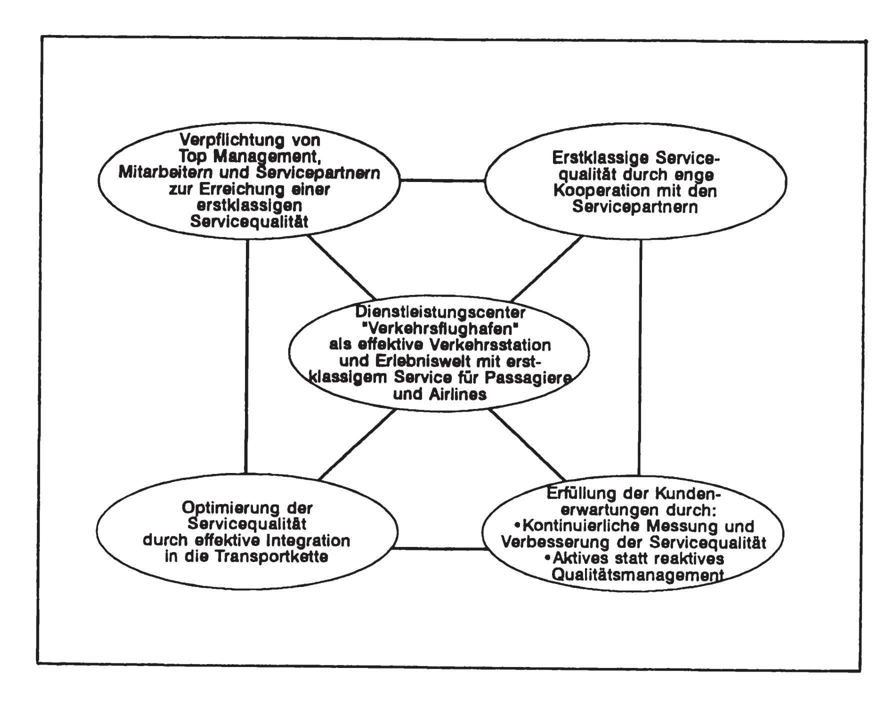


Abb.34: Beispielhafte Entwicklung einer Qualitätsphilosophie für das Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen"

Schließlich ist auch der **Standardisierungs-** und **Formalisierungsgrad** im Qualitätsleitbild insoweit vorzuprägen, daß den Mitarbeitern und Servicepartnern instrumentelle Schwerpunktlegungen des Qualitätsmanagement als Grundsatz vermittelt werden. Hier schlagen Haist und Fromm vor,

- die **Erfüllung der Kundenanforderungen als Leitmaxime** des Qualitätsmanagement festzuschreiben,
- die **ständige Messung von Soll- und Ist-Qualitäten** zum Leitsatz zu erheben,
- **kontinuierliche Qualitätsverbesserungen** zum Qualitätsprinzip zu erheben und
- vorbeugendend Qualitätsmaßnahmen gegenüber "Korrektur-Maßnahmen" vorzuziehen. Backhaus spricht in diesem Zusammenhang auch von **aktivem statt reaktivem Qualitätsmanagement**.[95]

---

95 Vgl. Haist, F., Fromm, H., Qualität im Unternehmen, a.a.O., S. 18; Backhaus, K., Zulieferer-Marketing. Schnittstellenmanagement zwischen Lieferant und Kunden, in:

Diese letztgenannten, zunächst sehr allgemein und abstrakt formulierten Qualitätsgrundsätze gewinnen bei einer **centertypenspezifischen Interpretation** an Aussagekraft. Für Flughäfen ist die Festschreibung der Kundenforderungen als Qualitätsmaxime deshalb bedeutsam, weil in vielen Flughäfen die Frage nach dem eigentlichen Kunden - die Airlines oder die "Kunden der Airlines" - ein ungeklärtes Verständnisproblem des Flughafenmarketing darstellt.[96] Weiterhin wird der festgeschriebenen **permanenten Erfassung und Messung der Servicequalität** durch geeignete statistische Analyse- und Prüftechniken mit dem Hinweis auf derzeit nur rudimentär entwickelte Qualitätsmanagementkonzepte nur bedingt Rechnung getragen.[97] Dem Qualitätsprinzip einer **kontinuierlichen proaktiven Verbesserung der Servicequalität** anstelle einer reaktiv-korrektiven kommt angesichts der wachsenden Bedeutung der Qualität als Wettbewerbsfaktor der Verkehrsflughäfen ebenfalls Priorität zu.[98]

2.22 Entwicklung eines centerspezifischen Qualitätszielsystems

Angesichts der Aufgabenheterogenität und vielfältigen Beziehungsgeflechte innerhalb des Dienstleistungscenters "Verkehrsflughafen" stellt die Entwicklung eines centertypenspezifischen Qualitätszielsystems ein komplexes Strukturierungsproblem dar. Deshalb werden die Qualitätsziele zunächst generell systematisiert. Darauf aufbauend erfolgt eine Analyse der Beziehungen zwischen den Qualitätszielen von Verkehrsflughäfen.

2.221 Arten und Systematisierung von Qualitätszielen

In Anlehnung an die generelle Definition von Unternehmens- und Marketingzielen sollen **Qualitätsziele** als im Qualitätsmanagementprozeß gesetzte Imperative (Vorzugstände) bezeichnet werden, die durch qualitätsgestaltende Maßnahmen erreicht werden sollen.[99]

Specht, G., Silberer, G., Engelhardt, W.H. (Hrsg.), Marketing-Schnittstellen. Herausforderungen für das Management, Stuttgart 1989, S. 297.

96 Vgl. Morena, P., Quality as a Marketing Tool. The Need for Quality at Airports, Manuskript zum 29th. World Congress des ICAA, Madrid 1989, o.S.; ICAA (Hrsg.), European Airports: Their Future, a.a.O, S.15.

97 Eine solche Einschätzung muß allerdings für die britischen Verkehrsflughäfen relativiert werden, da selbige nach ihrer Privatisierung erhebliche Investitionen in ihr Marketing- und Qualitätswesen getätigt haben. Vgl. Maiden, S., Know your customers through surveys, a.a.O., S. 107 f.

98 Vgl. Morena, P., Quality as a Marketing Tool, a.a.O., o.S.

Entsprechend der allgemeinen Vorgehensweise bei der Formulierung von Unternehmens- und Marketingzielen[100] sind Qualitätsziele nach ihrem Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Segmentbezug zu operationalisieren.

Für die Systematisierung der Qualitätsziele nach ihrem **Inhalt** bietet es sich an, zwischen potential-, prozeß- und ergebnisorientierten Zielen sowie Qualitätszielen mit Bezug zum Leistungsumfang zu unterscheiden. Mit der Generierung **potentialorientierter Qualitätsziele** wird der Sollzustand über den Umfang und die Ausstattungsmerkmale von Dienstleistungsangeboten festgelegt, wobei zwischen sach-, personal- und zeitbezogenen Potentialzielen differenziert werden kann. In einer sachbezogenen Interpretation können Sollzustände an die Leistungsbereitschaft der Anbieter in Form von Raumkapazitäten und technischen Ausstattungen festgelegt werden (z.B. Anzahl zur Verfügung zu stellender Gepäcktrolleys pro 1000 Passagiere). Personenbezogen kann die Mitarbeiteranzahl (z.B. Soll-Anzahl von Servicepersonal am Check-in-Schalter etc.) oder der Kompetenzgrad der Mitarbeiter als Qualitätsziel definiert werden.[101] Zeitbezogene Potentiale beziehen sich hingegen auf die zeitliche Leistungsbereitschaft der Dienstleister (z.B. Schalteröffnungszeiten).

In einer **prozessualen Betrachtung** determinieren Qualitätsziele zeitraumbezogene Sollzustände (z.B. Verkürzung der Check-in-Zeit) oder aber eine Veränderung von personalen Verhaltensdimensionen (z.B. Verbesserung des Erscheinungsbildes der Mitarbeiter). **Ergebnisbezogene Qualitätsziele** kennzeichnen die beabsichtigten, erfolgreich erbrachten Dienstleistungsvorgänge wie z.B. Anzahl der eingehaltenen Abflugtermine. **Leistungsumfangsbezogene Qualitätsziele** beziehen sich im Anwendungskontext des Flughafens beispielsweise auf den Abdeckungsgrad bestimmter Warengruppen im duty free shop.[102]Das **Zielausmaß** beschreibt die Höhe der Ausprägung der verschiedenen Qualitätsdimensionen und kann ausschließlich in einer Richtung oder zusätzlich einseitig bzw. in einem Korridor in seinem Zielerreichungsgrad begrenzt werden (z.B. "Umsteigezeit in maximal 45 Minuten").

---

100 Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966.

101 So kann beispielsweise bestimmt werden, daß das Personal an den zentralen Besucherinformationen mindestens drei Sprachen beherrschen soll.

102 Vgl. ICAA/CAC (Hrsg.), ICAA Manual on Commercial Activities, Orly 1985, S. 22.

Letzterer erlangt im Qualitätsmanagement über seine Funktion als **Qualitätsstandard** eine herausragende Bedeutung, da er als Vorgabe für die leistungserstellenden Einheiten definiert wird und damit die Grundlage für einen Soll-Ist-Vergleich der Servicequalitätskontrolle darstellt.[103]

Der **zeitliche Bezug** der Qualitätsziele bestimmt, in welchem Zeitraum die Qualitätsziele erreicht werden sollen. Hier kann in einer gebräuchlichen Vorgehensweise zwischen lang-, mittel-, und kurzfristigen Qualitätszielen unterschieden werden. Der **Segment- oder Zielgruppenbezug** zielt darauf ab, die o.g. Qualitätsziele nach verschiedenen Zielgruppen zu differenzieren. Für das Dienstleistungscenter bietet es sich an, zwischen centernutzer-, centerbetriebsbezogenen und auf Servicepartner bezogenen Qualitätszielen zu differenzieren. Für eine qualitätsbezogene Segmentierung der Centernutzer stehen Verfahren zur Verfügung, die bereits erörtert wurden.[104] Beispielhaft wird in Ermangelung differenzierter Segmentierungsansätze auf die bereits verwandte Einteilung in Geschäfts- und Privatflieger sowie Verweilgäste an Flughäfen zurückgegriffen, für die in Abbildung 35 ausgewählte potential-, prozeß-, ergebnis- und leistungsumfangbezogene Qualitätsziele dargestellt sind. Daneben finden sich im unteren Teil der Abbildung beispielhafte centerbetriebs- und service-partnerbezogene Qualitätszielsetzungen.

2.222 Beziehungen zwischen centerspezifischen Qualitätszielen

In komplexen Dienstleistungsorganisationen wie einem Servicecenter bestehen vielfältige Beziehungen sowohl zwischen den einzelnen Qualitätszielen des Dienstleistungscenters und den Marketing- bzw. Unternehmenszielen als auch zwischen den Qualitätszielen des Centerbetriebes und denen seiner Servicepartner. Zusätzlich können Qualitätsziele auf verschiedenen Aggregationsniveaus nach einer Mittel-Zweck-Vermutung[105] in Ober-, Zwischen- und Unterqualitätsziele systematisiert werden.

---

103 Diese können wiederum in ausstattungs- und leistungsbereitschaftsbezogene (als potentialorientierte Ausprägung), zeitbezogene, ablauf- und verhaltensbezogene Qualitätsstandards (prozeßorientierte Ausprägung) und ergebnis- sowie leistungsumfangbezogene Qualitätsstandards differenziert werden.

104 Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.2.121 dieser Arbeit.

105 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 88.

Dimensionen-bezug / Seg-mentbezug	Leistungs-umfangsbe-zogene Ziele	Potential-qualitätsbe-zogene Ziele	Prozeß-qualitätsbe-zogene Ziele	Ergebnis-qualitätsbe-zogene Ziele
Centernutzer-bezogene Qualitätsziele				
Verweilgast	Erhöhung von Markenartikel-Produkten im duty free shop	Verbesserung des personellen Erscheinungs-bildes	Verbesserung des Raumam-biente	Steigerung des Selbstwertge-fühls durch Airport-card
Privatreisende	Verbesserung des Angebots im Reisebedarfs-bereich	Verbesserung der Einblicke in die Technik-welt	Verbesserung der Orientie-rungsqualität	
Geschäftsrei-sende	Vermehrtes Angebot von "Ruheinseln"	Verbreiterung des Lounge-Angebotes	Verkürzung der Check-in-Zeiten	Erhöhung der Flugtermin-einhaltung
Centerbetriebs-bezogene Qualitätsziele				
Oberziele ↓ Zwischenziele ↓ Unterziele	Verbesserung des gastrono-mischen Ange-botes • •	Vergrößerung der Verkehrs-fläche • •	Verkürzung der Abwicklungs-zeiten • •	Erhöhung der Flugtermin-einhaltung • •
Servicepartner-bezogene Qualitätsziele				
Airlines	Verbesserung des Airport-Lounge-Ange-botes	Erhöhung der Schalter-Leis-tungsbereit-schaften	Verbesserung des kurzfristigen Konfliktmanage-ment	• • •
Flughafenpolizei	• • •	• • •	Verbesserung des Personal-verhaltens	• • •
Commercial activity-Betriebe • Restaurants • •	Ausweitung des Duty-free-Angebots	Integration der Ladengestaltung in Flughafen-CI	Erhöhung der Bedienungsge-schwindigkeit	• • •

Abb. 35: Beispielhafte Darstellung von Qualitätszielen des Dienstleistungscenters "Verkehrsflughafen"

Darüber hinaus können diese in komplementären, neutralen oder konfliktären Beziehungen zueinander stehen.[106]

Eine **Komplementarität** von Qualitätszielen ist gegeben, wenn mit der Erreichung eines Zieles zugleich eine bessere Erfüllung der anderen Ziele verbunden ist. In einem Verkehrsflughafen steht das Ziel der Flughafengesellschaft, die Zubringerqualität zu verbessern, mit den abfertigungsbezogenen Qualitätszielen der Airlines in komplementärer Beziehung. **Zielneutralität** besteht im Bereich des Centers z.B. bei der Ausweitung des gastronomischen Angebotes und der gleichzeitigen Verbesserung des Wegeleitsystems, da die Erreichung eines Qualitätszieles das andere kaum beeinflußt.

Besondere Aufmerksamkeit ist der Identifikation von **Qualitätsziel-Konflikten** zu widmen. Generell lassen sich dabei konfliktäre Beziehungen zwischen den allgemeinen Unternehmens- und Marketingzielen und den Qualitätszielen einerseits sowie innerhalb der Qualitätsziele andererseits lokalisieren.

Die zuerst genannten Zielkonflikte ergeben sich bei dem hier zugrundegelegten kundenorientierten Qualitätsbegriff vor allem zwischen einer aus Kundensicht hohen Servicequalität und den Kostenzielen des Centers. Die als "Intra-Qualitätsziel-Konflikte" bezeichneten Konfliktbeziehungen können anhand der im Center-Qualitätsmodell zugrundegelegten Qualitätsdimensionen strukturiert werden. Sie erhalten dabei eine zusätzliche Komplexität, weil sich ergänzend zu den sachlichen Konfliktursachen innerhalb der Qualitätsdimension diese noch institutionell zwischen Centerbetrieb und Servicepartnern ausprägen können (vgl. Abbildung 36). Dabei kann in Anlehnung an Steffenhagen zwischen Qualitäts-Verteilungskonflikten und Qualitäts-Bewertungskonflikten differenziert werden.[107]

Potentialbezogene Konfliktbeziehungen im Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen" bestehen darin, daß mit der verkehrstechnischen Abfertigungsfunktion und den mehrheitlich aufenthaltsbezogenen "Commercial Activities" zwei grundsätzlich verschiedene Dienstleistungsfunktionsbündel um die knappe Ressource der Raum- und Zeitkapazität konkurrieren.

---

106 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 84 f.

107 Ein Qualitätsbewertungskonflikt liegt dann vor, wenn z.B. ein Partner bestimmte Qualitätsdimensionen bezüglich ihrer Realisierung für dringlicher einschätzt als das Centermanagement. Demgegenüber entsteht ein Qualitätsverteilungskonflikt, wenn sich Partner und Centermanagment über die zur Verwirklichung der Qualitätsziele einzusetzenden finanziellen Mittel uneins sind. Vgl. dazu die zugrundeliegenden Überlegungen für Verhaltensbeziehungen und -konflikte in: Steffenhagen, H., Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen. Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie, a.a.O., S. 77 ff.

Diese prägen sich auch **prozeßbezogen** aus, indem eine Verbesserung der prozessualen "Aufenthaltsqualität" z.B. durch unterhaltungsbezogene Dienstleistungen nur zu Lasten einer effizienten und reibungslosen Passagierabfertigung realisiert werden kann.[108] Institutionell manifestiert sich dieser Konflikt in dem Wunsch der Airlines nach möglichst kurzen Abfertigungszeiten, während die Betreiber der Commercial Activities bestrebt sind, über eine verlängerte Verweildauer höhere Umsätze zu erzielen, von denen die Flughafengesellschaft ebenfalls über anteilige Umsatzabgaben profitiert (Qualitätsverteilungskonflikt). Analoge Beispiele lassen sich für den Zielkonflikt "reibungslose und schnelle Abfertigung" aufführen.

Zielkonfliktausprägungen / Qualitätsdimensionen	Zielkonfliktfelder	"Institutionalisierung der Zielkonflikte"		
Potentialqualitäten	Raumkapazität: Verkehrsfläche vs. Shopping area	Verkehrsleitung	↔	Mieter- und Konzessionärsabteilung
Prozeßqualitäten	• "Aufenthaltsqualität" vs. Abfertigungsgeschwindigkeit • Sicherheitskontrollen vs. Abfertigungsgeschwindigkeit	• Flughafengesellschaft/ Betriebe der Commercial Activities • Sicherheitsbehörden	↔ ↔	Airlines Airlines/ Flughafengesellschaft
Ergebnisqualitäten	Flugtermineinhaltung vs. Aufenthaltsqualität	Airlines	↔	Flughafengesellschaft/ Betriebe der Commercial Activities
Leistungsumfang	• Gewinnträchtiges Waren-/ Dienstleistungsangebot vs. "Tatsächlicher Reisebedarf"	Betriebe der Commercial Activities	↔	Flughafengesellschaft/ Airlines

Abb.36: Beispielhafte Qualitätszielkonflikte im Dienstleistungscenter "Verkehrsflugghafen"

108 So kann hier auf Erfahrungen des Frankfurter Flughafens hingewiesen werden, bei dem der Einsatz von Musikgruppen zu Beeinträchtigungen bei der akustischen Fluggastinformation führte und zudem die Flughafennutzer diese Unterhaltungsdienstleistung angesichts von Flugverspätungen als "provokant" einstuften. Vgl. o.V., Ärger wegen Gauklern, in: Frankfurter Rundschau vom 28.10.1991, S. 17.

Hier steht die intensive Sicherheitsüberprüfung von Fluggästen im Spannungsfeld von Airline und Flughafengesellschaft sowie den am Flughafen tätigen Sicherheitsbehörden Polizei, Bundesgrenzschutz und Zoll (Qualitätsbewertungskonflikt). Diese Konflikte setzen sich **ergebnisbezogen** fort, wenn die Flugtermineinhaltung beispielsweise mit dem Zeitbedarf der Sicherheitskontrollen konkurriert. Im **Leistungsumfang** macht der ICAA auf den Qualitätsverteilungskonflikt zwischen den Geschäftskonzessionären aufmerksam, die möglichst gewinnträchtige Leistungen umsetzen möchten, während die Flughafengesellschaft und die Airlines an der insgesamt hohen Angebotsbreite und einem tiefen Sortimentsangebot reisebezogener Artikel interessiert sind.[109]

Vor dem Hintergrund der vielschichtigen Zielbeziehungen im Dienstleistungscenter sind die Qualitätsziele in einem **Qualitätszielsystem** zu ordnen. Eine centertypenspezifische Ausgestaltung des Qualitätszielsystems kann aufgrund seiner komplexen und interdependenten Zielbeziehungen nur beispielhaft und auszugsweise beschrieben werden. So wurde im Fall des Flughafens Münster - Osnabrück auf Basis seiner bereits zitierten Servicequalitätsanalyse[110] die Notwendigkeit einer Verbesserung der Verkehrsanbindung erkannt. Dies hat wiederum Eingang in die **Qualitätsphilosphie** "als Flughafen mit klarem Zeitvorteil" gefunden.[111] Entsprechend wurde die Verbesserung der Verkehrsanbindung des FMO zu einem Qualitätsoberziel erklärt, wobei aufgrund seines Potentialcharakters ein mittelfristiger Realisierungszeitraum von 1-2 Jahren vorgegeben wurde.[112] Aus dem Qualitätsoberziel konnten nunmehr bereichsbezogene Qualitätsziele abgeleitet werden. Für den hier betroffenen Bereich "Bodentechnik" wurden entsprechend die potentialbezogenen **Qualitätsziele** formuliert, optimale Stellplatzkapazitäten für Taxifahrzeuge und den öffentlichen Nahverkehr bereitzustellen und ausreichenden und gebührenfreien Parkraum für private Pkw anzubieten.

Zusätzlich wurde die Forderung gestellt, zur Erreichung des Qualitätsoberziels "bessere Verkehrsanbindung des FMO" einen kundenfreundlichen, durch eine private Gesellschaft zu betreibenden Flughafenzubringerdienst zu akquirieren.

---

[109] Vgl. ICAA/CAC (Hrsg.), ICAA Manual on Commercial Activities, a.a.O.

[110] Vgl. die Ausführungen in Kapitel C.2.121.

[111] Vgl. Meffert, H., Flughafenmarketing, a.a.O., S. 117.

[112] Vgl. interne, dem Verfasser vom Flughafen Münster/Osnabrück zur Verfügung gestellte Unterlagen

akquirieren. Für die Ausschreibung dieses Angebots[113] bildeten wiederum konkrete **Qualitätsstandards** die Grundlage.

Als potentialbezogener Qualitätsstandard wurde sachbezogen der Umfang und Ausgestaltungsmerkmale der Transportkapazität und des Streckennetzes in Gestalt der Haltepunkte und der zeitlichen Leistungsbereitschaft vorgegeben. Prozessual erfolgte eine Transformation der Qualitätsziele in zeit- und verhaltensbezogene Qualitätsstandards.[114] Hinsichtlich der Ergebnisqualität ist der Betreiber verpflichtet, dem Nutzer des Zubringerdienstes eine Ersatzdienstgarantie anzubieten, die eine 100 %ige Erreichung seiner Leistungsziele sicherstellen soll.

2.3 Generierung von Qualitätsstrategien in Dienstleistungscentern

Die unbefriedigende wissenschaftliche Beschäftigung mit Qualitätsstrategien sowohl im industriellen als auch insbesondere im Dienstleistungskontext läßt es notwendig erscheinen[115], **Qualitätsstrategien** in Anlehnung an die Definition von Marketingstrategien als bedingte, globale Verhaltenspläne zur Erreichung der Qualitätsziele zu definieren.[116] Ebenfalls bietet sich ein Transfer der **Systematik** von Marketingstrategien nach Meffert auf den Anwendungsfall der absatzmarktorientierten Qualitätsstrategien von Verkehrsflughäfen als Dienstleistungscenter an. Danach soll grundsätzlich zwischen **centernutzergerichteten, centerbetriebsbezogenen** und **servicepartnerbezogenen Qualitätsstrategien** differenziert werden.[117]

---

113 Vgl. ebenda

114 So ist zeitbezogen die Einhaltung einer definierten Anreisezeit vorgeschrieben, während sich verhaltensbezogene Standards auf das geforderte Verhalten des Fahrpersonals beziehen.

115 Einen solchen Eindruck vermittelt insbesondere die von Bruhn zusammengestellte Auflistung von derzeit in der Literatur diskutierten Qualitätsstrategien für Dienstleistungen. Vgl. Bruhn, M., Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 32 ff.

116 Vgl. Meffert, H., Strategische Unternehmensführung und Marketing 2. Aufl., a.a.O. (im Druck).

117 Vgl. dazu den Systematisierungsansatz von Marketingstrategien bei Meffert, der bei Marktteilnehmerstrategien zwischen kundengerichteten und absatzmittlergerichteten Strategien unterscheidet. Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 103 ff. Stauss und Schulze weisen darauf hin, daß sich die zusätzliche Aufnahme von centerbetriebsbezogenen Qualitätsstrategien aufgrund der hohen Bedeutung eines internen Marketing in Dienstleistungsorganisationen speziell in Dienstleistungskooperationen empfiehlt. Vgl. Stauss, B., Schulze, H.S., Internes Marketing, in: Marketing ZFP, Heft 3/1990, S. 149 ff. Vgl. dazu ebenfalls Bruhn, der zwischen markt- und kundengerichteten,

2.31 Centernutzergerichtete Qualitätsstrategien

Im Rahmen der centernutzergerichteten Qualitätstrategien ist eine globale Verhaltensrichtung über das Niveau der angestrebten Servicequalität und ihre inhaltliche Ausgestaltung gegenüber dem Centernutzer vorzugeben.

Angesichts der Mehrdimensionalität der Servicequalität empfiehlt sich für die Formulierung der centernutzergerichteten Qualitätsstrategien der Rückgriff auf einen Vorschlag von Staudt und Hinterwäller, mit dem sich die durch verschiedene Teilqualitäten bedingte Komplexität des Servicequalitätsmanagement auf vier grundsätzliche Handlungsoptionen focussieren läßt.[118] Grundgedanke ihrer Systematik ist, die beiden Komponenten des kundenorientierten Qualitätsbegriffes **Qualitätserwartungen** und **Qualitätserlebnisse** den beiden grundsätzlichen **Handlungsmöglichkeiten des Anbieters "Absichern"** und **"Verändern der Qualitätskomponenten"** gegenüberzustellen. Somit lassen sich **vier centernutzergerichtete Qualitätsstrategien** benennen (Vgl. Abbildung 37).[119]

Die erste centernutzergerichtetete Strategie geht von den Qualitätserwartungen der Flughafennutzer an den Airport aus und sucht diesen durch die zu erbringende bzw. vom Centernutzer subjektiv erlebte Servicequalität zu entsprechen. Im Prinzip entspricht diese Strategie dem Vorgehen der klassischen industriellen Qualitätssicherung und soll somit als "**Servicequalitätssicherung**" bezeichnet werden.[120] Strebt das Flughafenmanagement demgegenüber an, sich durch Übererfüllung der Qualitätserwartungen gegenüberkonkurrierenden Verkehrsflughäfen zu profilieren, soll von einer Strategie der **"Servicequalitätsprofilierung"** gesprochen werden.[121]

---

und mitarbeiter- bzw. unternehmensgerichteten Qualitätsstrategien differenziert. Vgl. Bruhn, M., Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 34.

118 Vgl. Staudt, E., Hinterwäller, H,. Von der Qualitätssicherung zur Qualitätspolitik. Konzeption einer integralen unternehmerischen Qualitätspolitik, in: ZfB, Heft 11/12 1982, S. 1013 ff.

119 Vgl. ebenda.

120 Vgl. ebenda.

121 Eine weitere Ausgestaltung der Qualitätsstrategien nehmen Staudt und Hinterwäller nicht vor. Vielmehr aggregieren sie die drei verbleibenden Optionen als Strategien einer "offensiven" im Gegensatz zu der defensiven Qualitätssicherungsstrategie. Vgl. Staudt, E., Hinterwäller, E., Von der Qualitätssicherung zur Qualitätspolitik, a.a.O., S. 1013.

Handlungsoptionen des Centermanagement \ Qualitätskomponenten	Qualitätserwartungen	Qualitätserlebnisse/ erbrachte Servicequalität
"Absichern"	**Servicequalitätssicherung**	**Servicequalitätserwartungsbildung**
"Verändern"	**Servicequalitätsprofilierung**	**Servicequalitätsoutpacing**

Abb.37: Systematisierung centernutzergerichteter Qualitätsstrategien (Quelle: in Anlehnung an Staudt, E., Hinterwäller, H., Von der Qualitätssicherung zur Qualitätspolitik, a.a.O., S. 1013)

Unterstellen die beiden aufgeführten Strategiealternativen eine Konstanz der Qualitätserwartungen durch die Centernutzer, so ist offensichtlich, daß dem Centermanagement zumindest bei bestimmten Teilqualitäten auch die Möglichkeit gegeben ist, durch kommunikative Maßnahmen auf die Qualitätserwartungen der Centernutzer Einfluß zu nehmen. Dabei kann sowohl eine Ausweitung als auch Senkung der Qualitätserwartungen angestrebt werden. Bruhn spricht in diesem Zusammenhang von einer "Lenkung der Qualitätserwartungen von Kunden".[122] Entsprechend soll diese Strategievariante als **Servicequalitäts-Erwartungsbildung** bezeichnet werden. Die vierte Strategie geht davon aus, daß das Centermanagement gleichzeitig die Qualitätserwartungen verändern und zusätzlich die zu erbringende Servicequalität modifizieren kann. In Anlehnung an die Systematisierung dynamischer Wettbewerbsstrategien läßt sich diese Option als von einem "**Qualitätsoutpacing**" umschrieben.[123]

---

122 Vgl. Bruhn, M., Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 34.

123 Vgl. Kleinaltenkamp, M., Die Dynamisierung strategischer Marketing-Konzepte, in: ZfbF Heft 1/1987, S. 31 ff.

Für die **Auswahl der centernutzergerichteten Qualitätsstrategien** wird angenommen, daß mit zunehmender Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Servicequalität die Notwendigkeit einer Qualitätssicherungsstrategie zunimmt. Hier muß allerdings ergänzt werden, daß eine flankierende Qualitätserwartungsbildung dann angebracht ist, wenn die aufgezeigten Qualitätsdiskrepanzen über externe Leistungsverflechtungen "importiert" werden. Dieser Fall ist bei der Mehrzahl der europäischen Verkehrsflughäfen derzeit gegeben.[124] Ebenfalls kann diese Strategievariante dann eine sinnvolle Anwendung erfahren, wenn sich der Dienstleistungscentertyp oder das individuelle Center noch in einem frühen Lebenszyklusstadium befindet und Spielraum für eine entsprechende qualitative Positionierung hat. Von letzterem Aspekt ist neben der Qualitätsdiskrepanz auch die Schwerpunktsetzung auf eine Strategie der Qualitätsprofilierung bzw. des -outpacing abhängig zu machen.

2.32 Centerbetriebsbezogene Qualitätsstrategien

Mit den centerbetriebsbezogenen Qualitätsstrategien ist eine innengerichtete Kanalisierung der **instrumentellen Schwerpunkte** auf die zu erbringende Servicequalität durch den Centerbetrieb, in diesem Fall die Flughafengesellschaft, vorzunehmen.

Wie die Ausführungen zu den anbieterbezogenen Bestimmungsfaktoren der Center-Servicequalität belegen, kann die Gestaltung der Servicequalität nicht auf einzelne funktionelle oder organisatorische Bereiche des Dienstleistungscenters eingegrenzt werden. Vielmehr stellt sich die Qualitätsgestaltung als Koordinationsproblem verschiedenster qualitätsbeeinflussender Aktivitäten und Maßnahmen innerhalb des Centers dar. Es bietet sich deshalb an, die innengerichteten-centerbetriebsbezogenen Qualitätsstrategien an den grundsätzlichen **Koordinationsmechanismen qualitätsgestaltender Maßnahmen** zu orientieren.

124 Dies gilt im besonderen für das Qualitätsproblem der Flugverspätungen, die von Flughafennutzern teilweise dem Airport und nicht den Luftaufsichtsbehörden angelastet werden. Vgl. Llorèns, E., Image management under exceptional circumstances, a.a.O., o.S.

In Anlehnung an Meffert, der in einer analogen Problemstellung die Koordinationsproblematik betrieblicher Funktionsbereiche einer generellen marktorientierten Ausrichtung von Unternehmen untersucht hat,[125] können drei grundsätzliche, sich ergänzende instrumentelle Konzepte auf die vorliegende Fragestellung übertragen werden, die zudem die strategischen Schwerpunktsetzungen im historischen Entwicklungsprozeß des Qualitätsmanagement widerspiegeln[126] (Vgl. Abbildung 38).

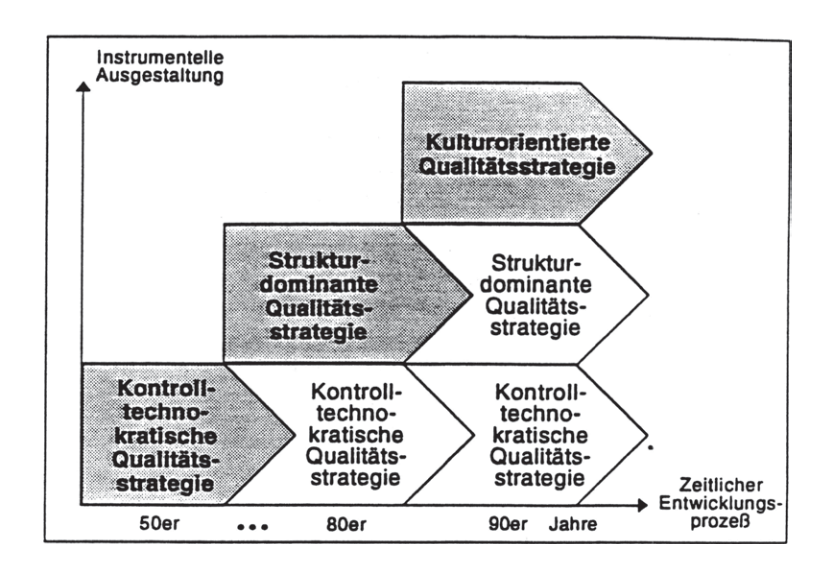


Abb.38: Systematisierung centerbetriebsbezogener Qualitätsstrategien

---

125 Vgl. Meffert, H., Klassische Funktionenlehre und marktorientierte Führung. Integrationsperspektiven aus der Sicht des Marketing, in: Adam, D., Backhaus, K., Meffert, H., Wagner, H. (Hrsg.), Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1989, S. 373-408.

126 Vgl. dazu analoge Überlegungen bei Scharrer, E., Qualität - ein betriebswirtschaftlicher Faktor?, a.a.O., S. 710 ff.

In einer ersten, auf Khandwalla zurückgehenden Strategievariante wird mittels des sog. planungstechnokratischen Ansatzes die Koordination über Plan- und Sollvorgaben eines institutionalisierten und anonymen, jedoch intersubjektiv nachvollziehbaren Entscheidungsmodells zu erreichen gesucht.[127] Übertragen auf das Qualitätsmanagement, das traditionellerweise in umgekehrter Reihenfolge an der Ermittlung, Vorgabe und Kontrolle von Qualitätstandards ansetzt,[128] kann diese Strategie als "**klassische kontrolltechnokratische Qualitätsstrategie**" bezeichnet werden. Das Flughafenmanagement transformiert dabei alle vom Centernutzer wahrnehmbaren Qualitätsdimensionen und -indikatoren in Qualitätsstandards und faßt diese in einem geschlossenen Regelwerk zusammen.[129] Eine Qualitätsgestaltung erfolgt über die Identifikation von Qualitätsstandards sowie über die sich anschließende Beseitigung der festgestellten Soll-Ist-Abweichungen.

Die von Meffert unter die Gruppe der strukturorientierten Ansätze gefaßten Koordinationsmechanismen sehen demgegenüber vor, daß die problembetroffenen Funktionsabteilungen direkt über interagierende Entscheidungsinstanzen eine Problemlösung herbeiführen.[130] Übertragen auf das absatzmarktorientierte Qualitätsmanagement verlagert das Centermanagement hier die Aufgabenkompetenzen seiner innengerichteten Qualitätsgestaltung auf die zu implementierende Qualitätsorganisation. Diese zweite centerbetriebsbezogene Qualitätsstrategie soll als "**strukturdominante Qualitätsstrategie**" bezeichnet werden. Schließlich kann mit der **kulturorientierten Qualitätsstrategie** eine dritte Strategiealternative identifiziert werden.[131] Diese sieht vor, daß die Servicequalität weder über Planungsvorgaben noch über eine eigens zu schaffende Oualitätsorganisation verwirklicht werden soll.

---

127 Vgl. Khandwalla, P.N., Unsicherheit und "optimale" Gestaltung von Organisationen, in: Grochla, E. (Hrsg.), Organsationstheorie, 1. Teilband, Stuttgart 1975, S. 14O-156 (zitiert nach Meffert, H., Klassische Funktionenlehre und marktorientierte Führung, a.a.O., S. 386).

128 Vgl. Scharrer, E., Qualität - ein betriebswirtschaftlicher Faktor?, a.a.O., S.701.

129 Die Bezeichnung "klassisch" erscheint dabei angebracht, da die traditionellen industriellen Ansätze des Qualitätswesens eine Verwirklichung der Qualitätssicherung über Sollvorgaben und Lenkung über einen Soll-Ist-Vergleich vorsehen. Vgl. dazu die zahlreichen Beiträge in dem als Standardwerk der deutschen Qualitätslehre eingestuften Handbuchs von Masing, W. (Hrsg.), Handbuch der Qualitätssicherung, a.a.O.

130 Vgl. Meffert, H., Klassische Funktionenlehre und marktorientierte Führung, a.a.O., S.388 ff. und die dort angegebene Literatur.

131 Meffert spricht in diesem Zusammenhang von dem kulturorientierten Ansatz der marktlichen Koordination. Vgl. ebenda, S. 390 f.

Vielmehr ist auf Basis der formulierten Qualitätsphilosophie ein System gemeinsamer Wertvorstellungen ("shared values") sowie Handlungsweisen zu formulieren, das sich auf qualitätsrelevante Fragestellungen bei allen Mitarbeitern bezieht.[132]

Hinsichtlich der **Auswahl von centerbetriebsbezogenen Qualitätsstrategien** ist auf den instrumentellen Ausgestaltungsspielraum des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement zu verweisen,[133] der im Fall der Verkehrsflughäfen aufgrund der internationalen **Standards und Abfertigungsvorschriften** eine ausschließliche Schwerpunktsetzung auf die kulturorientierte Qualitätsstrategie verbietet. Umgekehrt dürfte ihr ergänzender Einsatz von der centerindividuellen und durch die **Trägerschaft** determinierten **Qualitätskultur** abhängen. In engem Zusammenhang damit ist auch die potentielle Leistungsfähigkeit der **strukturdominanten Qualitätsstrategie** zu sehen. Sie kann bei Verkehrsflughäfen insofern einen besonderen Eignungsgrad erlangen, da angesichts der besonderen Aufgabenheterogenität eine wirkungsvolle Koordination relevanter Qualitätsaspekte zu erwarten ist.

2.33 Servicepartnerbezogene Qualitätsstrategien

Einen dritten Strategiekomplex stellen die servicepartnergerichteten Qualitätsstrategien dar. Hier ist unter der Maßgabe des aufgezeigten centertypenspezifischen Zentralisationspotentials und der partnerbezogenen Aussagen in der Qualitätsphilosophie des Dienstleistungscenters in einem globalen Verhaltensplan darüber zu befinden, wie sich das Flughafenmanagement in qualitätsgestaltenden Fragestellungen mit den Servicepartnern grundsätzlich koordinieren will.

In Anlehnung an Grossekettler und Ahlert können drei alternative Verfahren der Koordination auf den servicepartnergerichteten Qualitätsgestaltungskontext transferiert werden.[134] Eine erste Strategie betrifft die **Qualitätslenkung mittels reiner Marktprozesse**.

---

132 Vgl. ebenda.

133 Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel B.1. dieser Arbeit.

134 Vgl. Grossekettler, H., Die volkswirtschaftliche Problematik von Vetriebskooperationen, a.a.O., S. 325 ff. sowie die Interpretation durch Ahlert, D., Distributionspolitik, a.a.O., S. 110 ff.

135 Zum Anreiz-Beitragskonzept und dessen flughafenspezifische Interpretation vgl. die Ausführungen in Kapitel C.1 dieser Arbeit und die dort angegebene Literatur.

Das Flughafenmanagment wird in diesem Fall versuchen, über eine Veränderung der Anreiz-Beitragsstrukturen[135] solche Partner zu selektieren, bzw. die Beziehung mit diesen zu beenden, die nach den jeweiligen Marktgegebenheiten den qualitativen Anforderungen am besten gerecht werden. Zentrales Gestaltungsinstrument bei dieser Strategie ist die Zusammenstellung eines attraktiven Partner-Mixes.

Eine zweite Strategiealternative der "**Qualitätsführerschaft**"[136] läßt sich dadurch kennzeichnen, daß das Centermangement in analoger Vorgehensweise wie gegenüber seinem eigenen Centerbetrieb über formale Weisungen, sowie die Vorgabe und Kontrolle von Qualitätsstandards und das Vorleben einer Qualitätskultur versucht, in einem relativ zentralistisch geprägten Ansatz ein hohes Qualitätsniveau der Partner zu erwirken. Schließlich kann die **Qualitätsgestaltung durch Verhaltensabstimmung (Qualitätskooperation)** als dritte Strategieoption identifiziert werden, mit der das Flughafenmanagement auf qualitätsrelevante Belange seiner Servicepartner Einfluß nimmt. Der instrumentelle Schwerpunkt liegt auf dem Austausch von Qualitätsinformationen und der partnerschaftlichen Vereinbarung qualitätsgestaltender Maßnahmen zur Erreichung eines hohen Qualitätsniveaus des Centers.

Eine **Auswahl der servicepartnergerichteten Qualitätsstrategien** muß angesichts der Heterogenität der Dienstleistungspartner partnertypenspezifisch erfolgen. So setzt die Qualitätslenkung durch Marktprozesse die **Selektierbarkeit der Partner** durch das Flughafenmanagement voraus. Der Anwendungsbereich reduziert sich damit auf Gelegenheitsbeziehungen und (lose) Allianztypen wie Hilfsdienstleister und Betriebe der Commercial Activities.[137] Allianzen bieten hingegen über ihren mittel- bis langfristigen Zeithorizont erst die Voraussetzung für die Realisierung einer Qualitätsführerschaftsstrategie durch den Flughafen, die gegen die Vor- und Nachteile einer Kooperationsstrategie abzuwägen ist. Bei den als "Zwangsehe" eingestuften flughafenansässigen Behörden verbleibt hingegen die Qualitätskooperation als einzige Strategiealternative. Abbildung 39 gibt einen Überblick dieser partnertypischen Strategieoptionen.

---

136 Vgl. zu dem Begriff der Qualitätsführerschaft die analogen Überlegungen von Kümpers zur Marketingführerschaft in vertikalen Systemen. Kümpers, U.A., Marketingfüherschaft. Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse des vertikalen Marketing, Diss., Münster 1976.

137 Hinzuweisen gilt in diesem Zusammenhang darauf, daß sich der für Flughäfen bedeutendste lose Allianztyp "Airlines" einer Selektierbarkeit entzieht. Hier bedingt die internationale Vergabe der Start- und Landerechte, daß die Flughafengesellschaft praktisch keinen Einfluß auf die Auswahl der Airlines besitzt.

Das Centermanagement wird generell bestrebt sein, seine strategischen Ressourcen mittels der aufgezeigten servicepartnergerichteten Qualitätsstrategien optimal einzusetzen. Entsprechend bietet es sich an, in einem **servicepartnerbezogenen Qualitätsbedeutungs/-beeinflussungsportfolio** die aus Nachfragersicht zu ermittelnde Bedeutung der einzelnen Servicepartnertypen für das absatzmarktorientierte Qualitätsmanagement den partnertypenspezifischen, anbieterbezogenen Strategieoptionen gegenüberzustellen.[138]

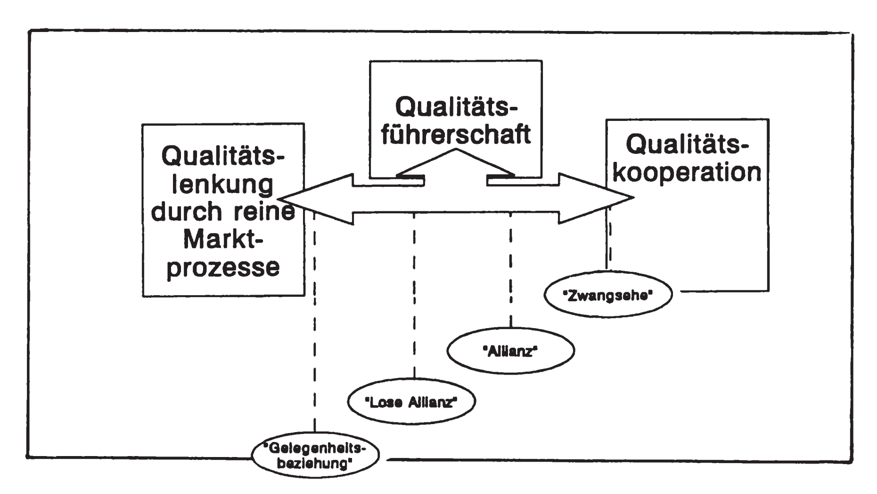


Abb.39: Systematisierung servicepartnergerichteter Qualitätsstrategien

Ordnet man den Partnertypen ihre jeweilige Qualitätsbedeutung und die idealtypischen Qualitätsstrategien zu, so ergibt sich das in Abbildung 40 dargestellte Portfolio. Es wird offensichtlich, daß dem Flughafenmanagement für eine Beeinflussung der aus Flughafennutzersicht besonders bedeutenden Partnertypen "Airlines" (lose Allianzen) und den flughafenansässigen Sicherheitsbehörden Polizei, BGS und Zoll als Zwangsehepartner nur die Option einer Strategie der Qualitätskooperation durch Verhaltensabstimmung verbleibt. Eine analoge Aussage kann für die öffentlichen Verkehrsträger im Rahmen des Zubringerverkehrs gemacht werden.

---

138 Die relative Bedeutung der einzelnen Servicepartnertypen kann in Anlehnung an die der Diskussion der Qualitätsbestimmungsfaktoren über die Kontaktzeit und -intensität der Centernutzer mit den jeweiligen Partnern abgebildet werden. Vgl. dazu die Überlegungen in , Kapitel B.1.22. sowie die empirische Belegung der Kontaktzeiten in Kapitel C.2.132. Darüber hinaus wurde das hier entwickelte Portfolio den in den Expertengesprächen kontaktierten Flughafenmanagern vorgelegt, wobei sich eine hohe Übereinstimmung der jeweils vorgenommenen Positionierungen zeigte. Vgl. Anhang.

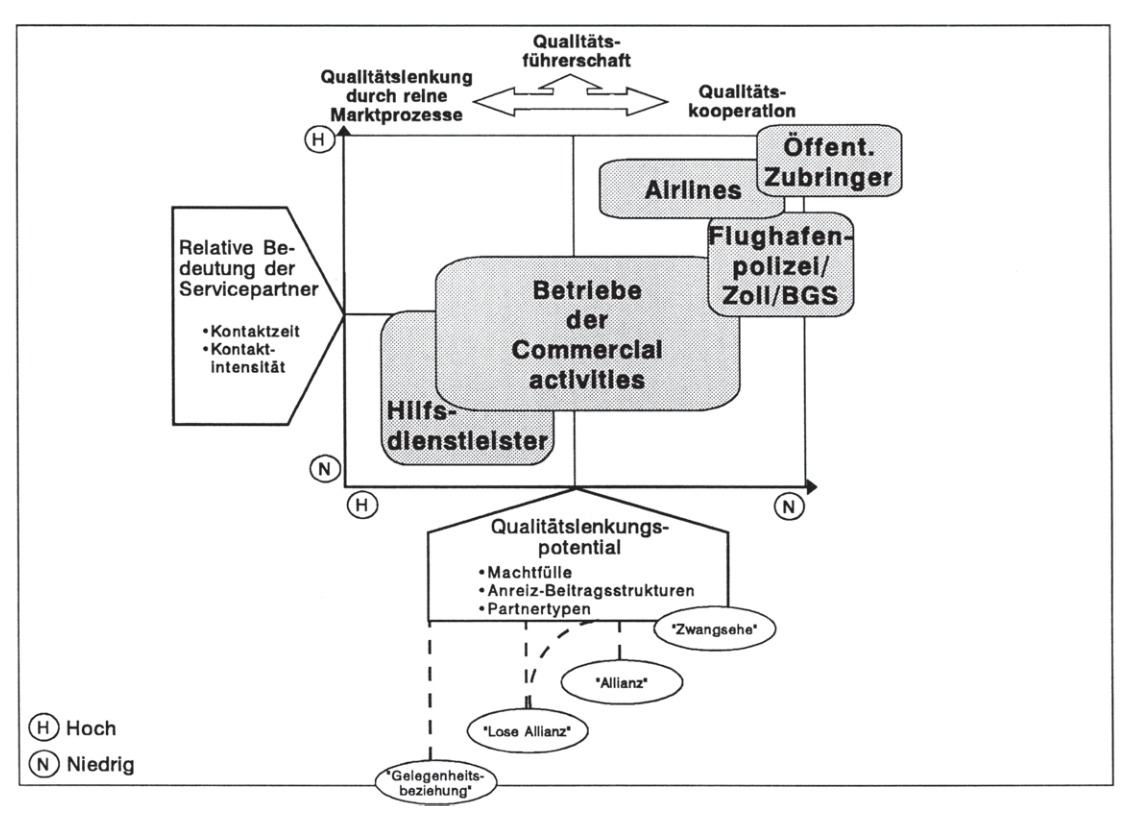


Abb. 40: Partnertypenspezifisches Qualitätsbedeutungs-/Beeinflussungsportfolio in Dienstleistungscentern am Beispiel von Verkehrsflughäfen

Demgegenüber verbleiben dem Flughafenmanagement gegenüber Betrieben der Commercial Activities die Freiheitsgrade, diese Partner über reine Marktprozesse, die Strategie einer Qualitätsführerschaft sowie einer Qualitätskooperation qualitativ zu beeinflussen. Inwieweit diese beiden Strategievarianten realisierbar sind, ist von dem Know how, den Anreiz-Beitragsstrukturen und den centerspezifischen Machtververteilungen innerhalb des Centers abhängig. Schließlich ist der Gestaltungspielraum des Centermanagement bei den Zwangsehepartnern generell auf eine Kooperationsstrategie verkürzt. Die Qualitätslenkung über reine Marktprozesse findet hingegen einen klassischen Anwendungskontext bei den Hilfsdienstleitern wie Reinigungsdiensten etc.. Eine **Gesamtdarstellung der Qualitätsstrategien** und ihrer Auswahlkriterien findet sich in Abbildung 41.

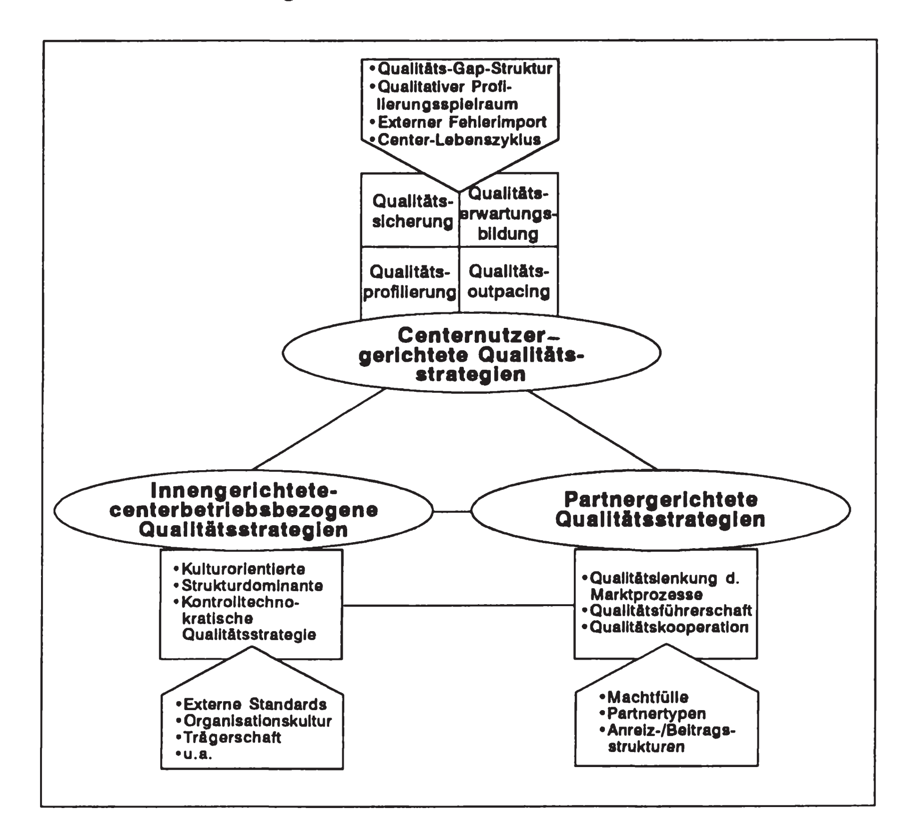


Abb.41: Gesamtdarstellung der Qualitätsstrategieoptionen und ihrer Auswahlkriterien im Dienstleistungscenter

3. Gestaltung der Servicequalität in Dienstleistungscentern

3.1 Abgrenzung der Objektbereiche, Instrumente und Formen der centerspezifischen Qualitätsgestaltung

Aufbauend auf der Entwicklung eines centerspezifischen Qualitätszielsystems und der Generierung von Qualitätsstrategien wirkt das Flughafenmanagement gestaltend auf die zukünftig zu erbringende Servicequalität ein.

Die **Qualitätsgestaltung** wird dabei generell als Summe aller vorbeugenden, laufenden und korrigierenden Tätigkeiten verstanden, mit der die qualitätsgestaltende Einheit - in diesem Fall das Flughafenmanagement und die dazu von ihr beauftragten Funktionsbereiche - Einfluß darauf nimmt, daß die vorab definierten Qualitätsziele erfüllt werden.[139]

Wie im Bezugsrahmen des absatzmarktorientierten Qualitätsmangement verdeutlicht[140], ergeben sich für das Centermanagement mit dem eigenen Centerbetrieb und den Servicepartnern zwei grundsätzlich verschiedene **Objektbereiche der Qualitätsgestaltung**. Zusätzlich ist danach zu differenzieren, ob das Centermanagement auf Qualitätsdimensionen der Kontaktsubjekte (Personal) oder Kontaktobjekte (Gebäude, Flächen, technische Ausstattungen) gestaltenden Einfluß nehmen will. **Instrumentell** ist mit dem definierten Forschungsziel[141] der Untersuchung eine Bezugnahme auf die klassischen Marketing-Mix-Elemente naheliegend. Das Marketing hat für den Anwendungskontext der Dienstleistungsliteratur eine instrumentelle Erweiterung der "klassischen" Marketing-Mix-Instrumente (Kommunikations-, Distributions-, Preis- und Produktpolitik) erfahren. Danach werden zusätzlich die absatzmarktorientierte Gestaltung der räumlich-physischen Umwelt ("Physical-facilities"), die Einflußnahme auf die Ablauforganisation (Prozesspolitik) und

---

139 Vgl hierzu Geiger, W., Begriffe, a.a.O. S. 44ff. Wenngleich Geiger in diesem Zusammenhang den Begriff Qualitätslenkung verwendet, können seine Überlegungen auf den hier zugrundeliegenden Sachverhalt angewendet werden. Die Tatsache, daß die vorliegende Untersuchung einen generellen Ansatz eines absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement für Dienstleistungscenter am Beispiel von Verkehrsflughäfen entwickeln will, läßt es dabei sinnvoll erscheinen, den Schwerpunkt der Überlegungen auf die Entwicklung von laufenden und vorbeugenden Maßnahmen zu legen, da die korrektiven Aktivitäten jeweils das detaillierte "Fehlerbild" eines spezifischen Dienstleistungscenters voraussetzen.

140 Vgl. dazu insbesondere die Abbildung 12.

141 Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel A.3. dieser Arbeit.

ersonalorientierte Maßnahmen in die Mix-Bereiche integriert.[142] Letzteres rägt dem Erstellungcharakteristikum der Dienstleistungsanbieter Rechnung, las das Kundenkontaktpersonal in vielfältiger Weise mit dem Nachfrager als Centernutzer interagiert und von daher das Personalverhalten zu einem Produktbestandteil" der Dienstleistung wird.

Mit der Aufnahme des Personals zu dem Objektbereich des Dienstleistungs-narketing entsteht die spezifische Herausforderung, daß sich das Servicemar-keting an zwei grundsätzlich verschiedene Zielgruppen wendet: An die Ab-nehmer der Dienstleistungen und die sie erstellenden Mitarbeiter.

Die Besonderheiten einer marktorientierten Einflußnahme auf das interne Per-onal hat in der Literatur zu der Herausbildung einer eigenen Teildisziplin des ersonalorientierten internen Marketing geführt.[143] Sein Grundanliegen ist, iber eine entsprechende absatzmarktorientierte Ausgestaltung der Personal-olitik die Erreichung absatzbezogener Ziele zu fördern. Für das Qualitätsma-agement wird das Ziel des personalorienterierten internen Marketing auf die Förderung eines servicebewußten Verhaltens insbesondere des Kunden-ontaktpersonals konkretisiert.[144]

m Dienstleistungscenter ergibt sich mit den Dienstleistungspartnern eine lritte Zielgruppe qualitätsgestaltender Maßnahmen. Wenngleich Schulze inen grundsätzlichen Transfer des internen Marketing auf die Beeinflussung on Systemmitgliedern von vertikalen und horizontalen Kooperationsgemein-chaften für sinnvoll hält,[145] muß angesichts der Spezifika und der Hetero-genität der Dienstleistungspartner ein seperates Instrumentemix herausgear-eitet werden, um auf ihre Qualität Einfluß zu nehmen. Entsprechend soll das nstrumenteset des Dienstleistungscentermarketing um einen weiteren Mix-Bereich "Partner" erweitert werden. Es umfaßt alle Maßnahmen, mit denen las Centermanagement auf die Qualitätsgestaltung der Servicepartner Einfluß nimmt.

---

42 Vgl. zu dem Grundkonzept des erweiterten Marketing-Mixes im Dienstleistungssektor Booms, B.H., Bitner, M.J., Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, in: Donnelly, J.H., George, W.R. (Hrsg.), Marketing of services, proceedings of the American marketing Association, Chicago 1981, S. 47-52.

43 Vgl. Stauss, B., Schulze, H.S., Internes Marketing, a.a.O., S. 149; Compton, F.F., Internal Marketing of Marketing, in: Czepiel, J.A., Congram, C.A., Shanan, J.B. (Hrsg.), The services challenge: Integration for competitive advantage, Chicago 1987, S. 17-20; Grönroos, C., Internal marketing, an integral part of marketing theory, in: Donelly, J.H., George, W.R. (Hrsg.), Marketing of services, a.a.O., S. 236-238.

44 Vgl. Stauss, B., Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, a.a.O.

Damit können, wie in Abbildung 42 dargestellt, die drei **Grundformen der dienstleistungscenterspezifischen** Qualitätsgestaltung abgeleitet werden:

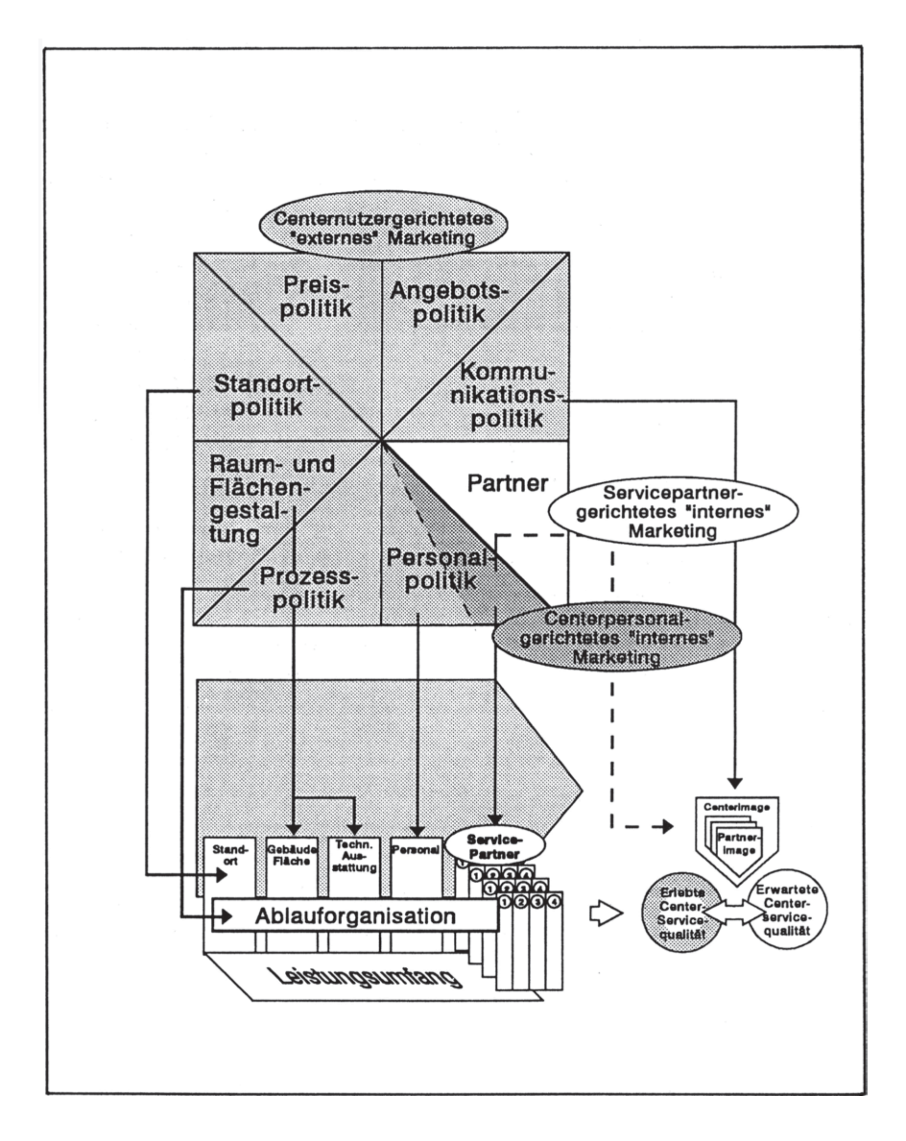


Abb.42: Einsatz von Instrumenten des Dienstleistungsmarketing zur Gestaltung der Center-Servicequalität

Das **centernutzergerichtete "externe Marketing"** beeinflußt mit der Angebots-, Preis-, Standort-[146], Raum- und Flächen- und Prozeßpolitik die Servicequalität der nicht-personalen Kontaktobjekte des Dienstleistungscenters. Die ebenfalls dieser Grundform zurechenbare Kommunikationspolitik wendet sich an die gleiche externe Zielgruppe, nimmt dabei aber besonderen Einfluß auf die Qualitätserwartungen der Centernutzer.

Demgegenüber orientiert sich das **centerpersonalgerichtete "interne Marketing"** an der Zielgruppe des eigenen (Kundenkontakt-) Personals. Durch den bei Dienstleistungen konstituierenden Kontakt mit den Abnehmern erhält das Personalverhalten auch eine centernutzergerichtete Perspektive. Dem Instrumenteset "Partner" sind durch das **servicepartnergerichtete "interne Marketing"** analoge Problemstellungen wie bei der zuvor genannten Grundform zu subsumieren. Zusätzlich ergibt sich aber die Problematik, daß neben dem hierarchisch strukturierten Personal des Centerbetriebs auch die für den Centerbetrieb charakteristischen Kontaktobjekte absatzmarktorientiert auszurichten sind.

3.2 Qualitätsgestaltung durch Instrumente und Maßnahmen des centernutzergerichteten Marketing

Im Rahmen der centernutzergerichteten "externen" Marketingmaßnahmen zur Qualitätsgestaltung erfolgt eine operative Umsetzung der centernutzergerichteten Qualitätsstrategien. Die Zieldiskussion zeigte, daß die Verkehrsflughäfen im Rahmen ihrer Qualitätsgestaltung vor einem grundlegenden centernutzerseitig geprägten **Zielkonflikt** stehen: Einerseits erwartet der Flughafennutzer ergebnisorientiert eine möglichst schnelle Abfertigung, andererseits dokumentiert er über die flughafenspezifische Interpretation der potential-, prozeß- und leistungsumfangbezogenen Qualitätsdimensionen zusätzlich den Anspruch an einen angenehmen Aufenthalt am Flughafen.[147] Zur Beilegung dieses Qualitätskonfliktes wird das Flughafenmanagement anstreben, sowohl über eine Optimierung seiner Ablauforganisation Zeitvorteile auszuschöpfen als auch innerhalb der erstellungsbedingten Prozeßzeit dem Flughafennutzer ein "Zeitverwendungs-Mix"[148] gemäß seiner individuellen Präferenzen anzubieten.

---

146 Die Standortpolitik soll unter der Eingrenzung eines gegebenen Standortes des Dienstleistungscenters auf die dann verbleibenden Ausgestaltungsmöglichkeiten reduziert werden.

147 Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 2.222 sowie die in Kapitel 2.12 dargestellten Ergebnisse nachfragerbezogener Qualitätsanalysen von Verkehrsflughäfen.

148 Vgl. hierzu die grundsätzlichen Überlegungen bei: Feldmann, L. P., The Use of Time: An Integrated Conceptual Model, in: The Journal of Consumer Research, Heft

Die aus Kundensicht wahrnehmbare Ablauforganisation eines Verkehrsflughafens läßt sich im Vergleich zu anderen Dienstleistungscentertypen in unterschiedliche Prozessstufen zerlegen: den **Transferprozeß** zum Flughafen, den **Aufenthalts-** und **Abfertigungsprozeß** am Flughafen. Während die Prozeßoptimierung dem Gestaltungsbereich des erstellungsorientierten Qualitätsmanagement zuzurechnen ist, kommt dem absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement die Funktion zu, auf die subjektiv vom Flughafennutzer erlebten Prozeßzeiten gestaltend Einfluß zu nehmen (vgl Abbildung 43).[149]

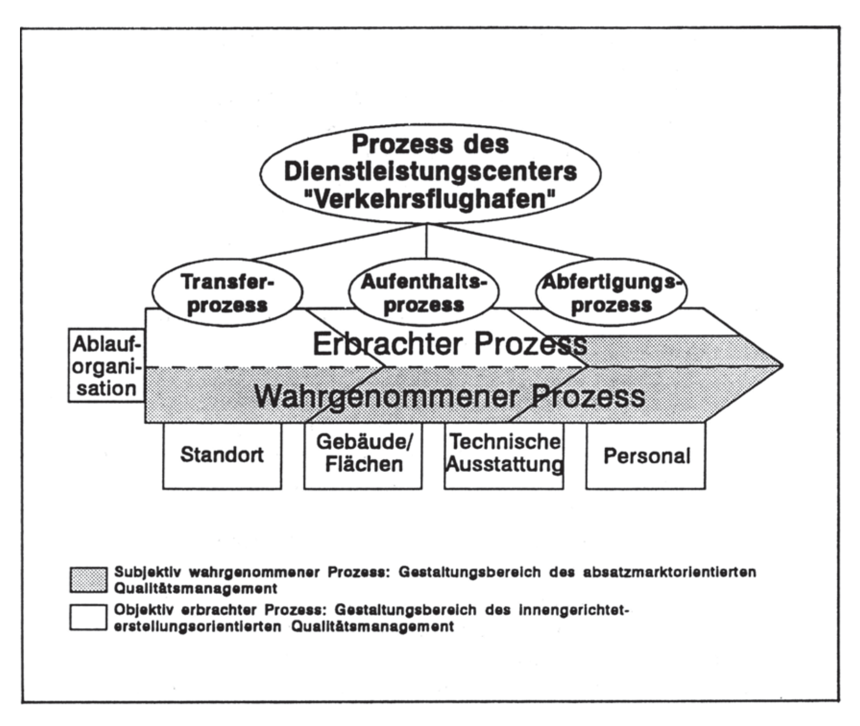


Abb. 43: Prozeßstufen des flughafenspezifischen Dienstleistungsproduktes

3/1981, S. 407-419, sowie in der gleichen Quelle: Hollbrook, M.B., Lehmann, D.R., Allocating Discretionary Time: Complementarity Among activites, S. 395-406.

149 Vgl. dazu die analogen Überlegungen bei: Stauss, B., Dienstleister und die vierte Dimension. Wie Serviceunternehmen die Zeit als Waffe im Wettbewerb einsetzen können, in: Harvard Manager, Heft 2/1991, S. 82. Zu einer vertiefenden Strukturierung in verschiedene Zeitwahrnehmungsebenen vgl. Graham, R.J., The Role of Time in Consumer Research, in: Journal of Consumer Research, Heft 3/1981, S. 335-342.

Entsprechend sind alle Qualitäts-Mix-Bereiche unter dem Zeitprimat zu entwickeln und auf das so interpretierte **Prozeß-Mix** auszurichten. Wie die Abbildung 44 zeigt, kommt der Instrumentegruppe "Standortpolitik" die Aufgabe zu, die im Transferprozeß subjektiv wahrgenommene Erreichbarkeit des Flughafens zu verbessern.[150] Neben der generellen **Verbesserung der infrastrukturellen Verkehrsanbindung durch Verhandlungen mit den örtlichen Kommunen**[151] sind alle Verkehrszentren bestrebt, durch **Optimierung der Wegeleitsysteme** im räumlichen Umfeld ihre prozessuale Standortqualität zu verbessern.[152]Daneben stellt die Bereitstellung eines ausreichenden und terminalnahen **Parkplatzangebotes** ein klassisches Marketinginstrument der Verkehrsflughäfen dar.[153]

Unter dem Submix-Bereich "**Raum- und Flächengestaltung**" sind alle qualitätsgestaltenden Maßnahmen zu subsumieren, mit denen auf das Erscheinungsbild des Centers sowie die atmosphärische und die Orientierungsqualität Einfluß genommen werden kann. In Analogie zur Standortdiskussion kann auch hier wieder von einem gegebenem Potentialumfang ausgegangen werden. Demnach obliegt es dem Centermanagement, das physische Erscheinungsbild unter den Vorgaben des existierenden architektonischen Erscheinungsbildes entsprechend seines definierten Corporate Design[154] an den Centernutzererwartungen auszurichten.

---

150 Der Standort selbst wird dabei im Rahmen der vorliegenden Untersuchung als gegeben angenommen. Vgl. dazu die Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes in Kapitel A.3. dieser Arbeit.

151 Vgl. Bell, R. A., The modern airport in a regional travel network, in: Airport Technology International, 1987, S. 30-32.

152 Vgl. analoge Überlegungen der Deutschen Bundesbahn im Zusammenhang mit bahnhofsbezogenen Wegeleitsystemen. Deutsche Bundesbahn (Hrsg.), Vorschrift für das Entwerfen von Bahnanlagen: Wegeleitsystem und ortsfeste Fahrgastinformationsanlagen planen und gestalten, Mainz, o.J., (unveröffentlichte Unterlage), S. 6 ff.

153 Vgl. Grosch, R.F, Maximierung der Leistungsfähigkeit von Flughafenanlagen, in: Die Zukunft der Flughäfen. Auf der Suche nach neuen Konzeptionen, Bd. 99 der Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e.V. (Hrsg.), S. 107 ff.

154 Zum Begriff und den Elementen eines Corporate Design vgl. die Ausführungen in Kapitel B.1.23 dieser Untersuchung. Die Umsetzungsmöglichkeiten bei der Innen- und Außenarchitektur eines Flughafens werden aufgegriffen bei Demuth, A., Creating an Corporate Image for an Airport, a.a.O., o. S.

Prozeßstufen / Qualitätsmix-Bereiche	Transferprozess	Aufenthaltsprozess	Abfertigungsprozess
Standortpolitik	• Verbesserung der infrastrukturellen Verkehrsanbindung • Parkplatzangebot • Wegeleitsystem		
Raum- und Flächengestaltung		• Nachträgliche bauliche Veränderungen • Warteräume/Lounges • Umsetzung der Airport CI • Atmosphäre "Erlebniswelten" (Farben, Pflanzen, Formen, Duftnoten, Musik, Bilder, etc.) • Technische Erhaltungsmaßnahmen • Reinigungsdienstbelastungen	• Intra-Center Wegeleitsysteme
Leistungsangebotspolitik	• Autoverleihservices • Verkehrsträgerkooperationen • Zubringerdienste	**Flughafengesellschaft** • Kundeninformationssysteme • Informationsschalter • Mobiles Info-Personal • Betreuungsdienste für VIP's und behinderte Fluggäste **Dienstleistungspartner** • Einzelhandels-, Gastronomie-, Dienstleistungsbetriebe der Commercial Activities	• Passagiertransportsysteme • Abfertigung durch Flughafenpersonal • Selbstabfertigungsautomaten • Bodenbezogene Abfertigungsdienstleistungen (Airlines) • Airport lounges (Airlines) • Sicherheitsüberprüfungen (Zoll/Polizei/BGS)
Preispolitik	• Preisdifferenzierungen (Parkplatz/Airport lounges)		
Kommunikationspolitik	• Öffentlichkeitsarbeit • Klassische Werbung -Flughafenwerbung/-wegweiser -Einsatz neuer Medien		

Abb.44: Instrumente der centernutzergerichteten Qualitätsgestaltung im Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen"

Ansatzpunkte hierbei sind in der **nachträglichen baulichen Veränderung von Innen- und Außenarchitektur** sowie den **Begrünungsmaßnahmen im Centervorfeld** zu suchen.[155]

Daneben kommt der Gestaltung des Terminals angesichts der hohen Bedeutung raumbezogener Qualitätsdimensionen bei Verkehrsflughäfen eine wichtige Aufgabe in der Qualitätsgestaltung zu. Mit Hilfe von **Intra-Center-Wegeleitsystemen** gilt es, dem grundlegenden psychologischen Bedürfnis der Centernutzer nach einer sofortigen Orientierung in einem ihm unbekannten Geschäftskomplex nachzukommen und so den Abfertigungsprozeß zu verkürzen.[156] Für den Flughafenkontext weist die IATA darauf hin, daß angesichts der Internationalität der Fluggäste ein Bedarf an weltweit standardisierten Symbolen und Pictogrammen besteht.[157]

Anregungen für Gestaltungsoptionen der atmosphärischen Qualität sind vor allem der Literatur zur Beeinflußung der Ladenatmosphäre und zur Verwirklichung einer "Erlebnisorientierung" im Handel zu entnehmen.[158] Hier wird auf den Einsatz von Farben und Formen, Planzen, Duftnoten, Beleuchtung und Dekorationen, Musik und Bildern als **Variablen der atmosphärischen Gestaltung** verwiesen.[159] In mehreren flughafenspezifischen Beiträgen wird dabei die besondere Bedeutung des Einsatzes der Beleuchtungstechnik für die Gestaltung der atmosphärischen Qualität von Flughäfen hervorgehoben.[160]

---

155 Vgl. zu den generellen Gestaltungsmöglichkeiten und Problembereichen einer solchen nachträglichen baulichen Veränderung von Flughafengebäuden Howell, G. D., Redeveloping the terminal buildings, in: Airport Technology International 1987, S. 97 ff.; Stojkovic, M., Tosic, M., A model to compute passenger terminal element loads, in: airport forum, Heft 1/1988, S. 14-16.

156 Vgl. hierzu Wener, R. E., The Environmental Psychology of Service Encounters, in: Czepiel, L.A., Solomon, M.R., Surprenant, C.F. (Hrsg.), The service encounter, a.a.O., S. 103.

157 Vgl. IATA (Hrsg.), Passenger Services Conference Resolution Manual, a.a.O., S. 657 ff.

158 Vgl. hier insbesondere Bost, E., Ladenatmosphäre und Konsumtenverhalten, a.a.O.; Kotler, P., Atmospherics as a Marketing Tool, in: Journal of Retailing, Heft 4/1973, S. 48-64; Weinberg, P., Erlebnisorientierte Einkaufstättengestaltung im Einzelhandel, a.a.O., S. 97 ff.; Ahlert, D., Schröder, H., "Erlebnisorientierung" im stationären Einzelhandel, a.a.O., S. 221 ff.

159 Vgl. Weinberg, P., Erlebnisorientierte Einkaufstättengestaltung, a.a.O., S. 102.

160 Vgl. Steinert, R., Moore, A., Lighting at Delta's Los Angeles Terminal, in: airport forum, Heft 1/1990, S. 42-44; Wedekind, K., Admitting daylight to terminal areas, in: airport forum, Heft 1/1990, S. 40-44.

Das physische Erscheinungsbild von Gebäude, Flächen und technischen Ausstattungen kann mit **technischen Erhaltungs- und Reinigungsdienstleistungen** beeinflußt werden.

Insgesamt wird deutlich, daß die Raum- und Flächengestaltung ein umfangreiches Einflußpotential für die wahrgenommene Servicequalität in der Aufenthaltsphase darstellt. Die einzelnen Instrumente bedürfen hingegen einer zielgruppenspezifischen Ausgestaltung.[161]

Nicht minder umfangreich stellt sich der Submix-Bereich **"Leistungs-angebotspolitik"** dar, mit dem der wahrgenommene Leistungsumfang in allen Prozeßstufen beeinflußt werden kann. Dabei ist eine Differenzierung in Dienstleistungsangebote danach vorzunehmen, ob die Services von der Flughafengesellschaft selbst oder von den Servicepartnern erstellt werden. Bei den von der **Flughafengesellschaft ausgeführten Dienstleistungen** lassen sich zunächst Informations-, Betreuungs-, Transport- und abfertigungsorientierte Dienstleistungen unterscheiden. Die **Informationsdienstleistungen** beziehen sich in erster Linie auf technische und elektronische Kundeninformationssysteme. Abflug- und Ankunftsdisplaysysteme übernehmen in der Aufenthaltsphase die wichtige Funktion, dem Centernutzer eine individuelle, seinen Nutzenpräferenzen entsprechende Allokation seines Zeitbudgets zu ermöglichen und tragen zur beschleunigten Abwicklung des gesamten Abfertigungsprozesses bei.[162] Weitere Anwendungsfelder bestehen in der Bereitstellung von elektronischen Hotel- und Mietwagenreservationssystemen.

Informationsdienstleistungen werden von der Flughafengesellschaft auch **in personaler Form** erbracht. Dies sind zunächst die an den Informationsschaltern im Airportterminal erbrachten Informationsservices.

---

161 Vgl. dazu die Ergebnisse der auf dem Flughafen Münster/Osnabrück gemachten Servicequalitätsanalyse bei Meffert, H., Flughafenmarketing, a.a.O., S. 50ff. Hier zeigte sich, daß unter Zeitdruck stehende Geschäftsreisende eher eine "beruhigende" (Innen-)Architektur bevorzugen, während die Urlaubsflieger offensichtlich das Bedürfnis nach einer technikbezogenen "Erlebniswelt Verkehrsflughafen" zu befriedigen wünschen.

162 Vgl. dazu die detaillierten Ausgestaltungsmöglichkeiten bei: Palethorpe, H., Individual data display speeds airport operations, in: Airport Technology International 1987, S. 95-98; Bohush, L.S., Information management for airport operations, in: Airport Technology International 1990/91, S. 105-107; derselbe: Rapid-update information displays for all locations, in: Airport Technology International 1988, S. 109-116.

In Hinblick auf die in zahlreichen Flughäfen nachweisbaren Orientierungsprobleme der Fluggäste wird darüber hinaus in der Literatur und Praxis der Einsatz von mobilem Informationspersonal diskutiert.[163] Hier sind der VIP-Service sowie Informations- und **Betreuungsdienste** für behinderte Fluggäste, Kinder und Jugendliche als bedeutendste Programmangebote aufzuführen. Ihre besondere Qualitätsrelevanz erhalten sie dabei durch die imagebezogenen Ausstrahlungseffekte und das bei diesen Nutzergruppen ausgeprägte Empfehlungsverhalten.[164]

Abfertigungsorientierte Qualitätsgestaltung kann das Flughafenmanagement auch über das Angebot von **transportbezogenen Dienstleistungen** innerhalb des Centers realisieren. Dies kann potentialbezogen in der lückenlosen Versorgung mit Gepäcktrolleys als auch mit Hilfe von Laufbändern und im Center eingesetzten Passagier-Transportsystemen erfolgen.[165] **Abfertigungsdienstleistungen** im Rahmen von Check-in-Prozessen stellen konstitutive Dienstleistungsangebote der Verkehrsflughäfen dar. Diese werden im Auftrag der Airlines durch das Flughafenpersonal als sogenannte handling agents[166] durchgeführt. Um die gesamte Prozeßzeit zu verringern, werden darüber hinaus in zunehmenden Maße automatisierte Selbstabfertigungsautomaten eingesetzt.[167]

Bei den **Services, die durch die Dienstleistungspartner erbracht werden**, bietet sich ebenfalls eine Systematisierung nach den centertypischen Prozeßstufen an. Im Rahmen von Verkehrsträgerkooperationen kann der Zeitbedarf für den Transferprozeß zum Flughafen ebenso verkürzt werden wie durch die Einrichtung spezifischer Flughafen-Zubringerdienste.

---

163 Vgl. Wener, R. E., The Environmental Psychology of Service Encounters, a.a.O., S. 263.

164 Vgl. Flughafen Frankfurt am Main AG (Hrsg.), Passagier- und Operationsdienste der Flughafen Frankfurt am Main AG, 2. Aufl., Frankfurt 1986; Momberger, M., Taylor, R.R., Airports and the disabled passenger, in: airport forum, Heft 4/1990, S. 8 f.

165 Vgl. zu den spezifischen Beiträgen dieser Systeme für die Servicequalität: Baumgarten, H., Frenz, M., Frankfurt to get advanced Passenger Transfer System, in: airport forum, Heft 5/1989, 12 ff.; Gordon, E. A., People movers help airports meet growth demands, in: Airport Technology International 1988, S. 88-90.

166 Vgl. Flughafen Frankfurt am Main AG (Hrsg.), Passagier- und Operationsdienste, a.a.O.

167 Vgl. Steffen, M., Automatisierte Dienstleistungen oder dienstleistender Automat - Zur Optimierung der Passagier- und Gepäckabfertigung, in: Die Zukunft der Flughäfen, a.a.O., S. 123-134; AACC/IATA (Hrsg.), Airport Automation - The Way Ahead. A Joint AACC/IATA Document, Montreal/Genf 1990.

Letztere bieten die Möglichkeit, zielgruppenspezifischen Qualitätsanforderungen bei der Auswahl der Transportmittel flexibel Rechnung zu tragen.[168] Darüber hinaus kann in dieser Transferprozeßstufe mit dem Angebot der Autoverleihfirmen Einfluß auf die Servicequalität des Verkehrsflughafens genommen werden.[169]

In der Aufenhaltsphase am Flughafen wird die Servicequalität in ihrem Leistungsumfang wesentlich durch die Angebote der zahlreichen Betriebe der **Commercial Activities** bestimmt, die vor allem durch Einzelhandels-, Gastronomiebetriebe und sonstige Dienstleister repräsentiert werden.[170]

In der Abfertigungsphase tritt der Flughafennutzer mit dem **bodenbezogenen Dienstleistungsangebot** in Kontakt, wobei die **Airlines** die Kundenabfertigung in der Regel selbst vornehmen. Das Serviceangebot erstreckt sich auf ein umfangreiches Bündel von Abfertigungsdienstleistungen, die durch das Personal der Airlines erbracht werden.

---

168 So ist vor dem Hintergrund der sich verschlechternden Verkehrssituation auf den Straßen derzeit bei den großen deutschen Verkehrsflughäfen das intensive Bemühen festzustellen, ihre Verkehrsstationen an das Schienennetz der Deutschen Bundesbahn und der regionalen Bahnen des öffentlichen Nahverkehres sicherzustellen. Vgl. Iwersen, A., Großflughäfen und ihr Zubringerverkehr, a.a.O., S. 7 ff.; Pietsch, G., Anbindung der Großflughäfen an das Schienennetz der DB, in: Die Bundesbahn, Heft 11/1989, S. 952 ff.; diverse Autoren in: Die Bundesbahn (Schwerpunktthema Flughafen-S-Bahn München), Heft 3/1992, S. 287 ff. Demgegenüber versuchen die mittleren und kleinen Airports Zeitvorteile durch die Einrichtung von primär straßengebundenen Zubringerdiensten wie Zubringertransferbusse, Sammel-Taxis etc. zu erzielen. Vgl. Meyer, M., Vom AST zum bedarfsgesteuerten Schnellbus. Das Flughafen-Anruf-Sammel-Taxi in Münster/Osnabrück, in: Der Nahverkehr, Zeitschrift für Verkehr in Stadt und Region, Heft 2/1991, S. 2 f.; Flughafen Hannover-Langenhagen GmbH (Hrsg.), Flughafen-Transfer: Ein neues Dienstleistungsunternehmnen stellt sich vor, in: Luftverkehr Nachrichten vom Flughafen Hannover-Langenhagen, Heft 2/1985, S. 25f.

169 Vgl. Dykes, P., Making concessions for airport car rental, in: airport forum, Heft 6/1990, S. 30-34; Dellis, F., Needs of the car rental concessionaires, in: Airport Technology International 1988, S. 136 ff.

170 Aufgrund der Vielfältigkeit und größenspezifischen Adäquanz der unterschiedlichen Betriebe kann hier eine vollständige Auflistung nicht wiedergegeben werden. Zu einem umfassenden Überblick der verschiedenen Angebote vgl. ICAA/CAC (Hrsg.), Manual of commercial activities, a.a.O., S. 57.

Darüber hinaus sind die Airlines in zunehmenden Maße bestrebt, sich durch eine vollständige eigene Abdeckung der kompletten Transportkette auch bei den flughafenbezogenen Dienstleistungen qualitativ zu profilieren.[171] Beispielhaft sei hier auf das Angebot von Airport-Lounges oder eigene Zubringerdienste verwiesen.[172]

Von Bedeutung für die abfertigungsbezogene Dienstleistungsqualität sind darüber hinaus die primär **sicherheitsbezogenen Dienstleistungen** der nichtkommerziellen **flughafenansässigen Behörden** wie Polizei, Bundesgrenzschutz und Zoll.

Einen qualitätsgestaltenden Einfluß kann das Centermanagement mittels der **Preispolitik** und hierbei vor allem über **Preisdifferenzierungen** vornehmen. Dies gilt im besonderen im Hinblick auf die Möglichkeit, für die Servicequalität nachteilige Warteschlangen-Effekte oder ebenfalls negativ wahrgenommene Minder-Auslastungsgrade zu vermeiden.[173] Den Flughäfen als öffentlich zugängliche Dienstleistungscentern ist eine generelle qualitätsgestaltende Auslastungssteuerung mittels der Preispolitik versagt. Dennoch findet das Instrument in Teilprozeßstufen - beispielsweise in der Transferprozeßstufe durch das Parkplatzangebot - und den preislichen Eintrittsbarrieren in flughafeneigenen Airport-Lounges Anwendung.[174]

Zur operativen Umsetzung der centernutzergerichteten Qualitätsstrategien, die eine Veränderung der Qualitätserwartungen seitens der Centernutzer vorsehen, ist der Einsatz der **Kommunikationspolitik** erforderlich.

---

171 Vgl. Diegruber, J., Erfolgsfaktoren nationaler europäischer Linienluftverkehrsgesellschaften im Markt der 90er Jahre, Konstanz 1991, S. 133 ff.

172 Vgl. Airline Passenger Services (Hrsg.), Airline Club Rooms: Provide Facilities for Rest or Work, Los Alamitos 1989, S. 2 ff.; o.V., Growing acceptance of airline lounges, in: TW Tagungs-Wirtschaft, Heft 3/4 1990, S. 95.

173 Zu dem Zusammenhang von Crowding-Effekten, d.h. einer personellen Überbesetzung von bestimmten räumlichen Einheiten und der Wahrnehmung der Servicequalität vgl. Hui, M.K., Bateson, J. E.G., Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience, in: Journal of Consumer Research, Heft 9/1991, S. 70 ff. Der entgegengesetzte Zusammenhang kann ebenfalls zu einer nachteiligen Qualitätsbeurteilung führen, da der Konsument einen Minder-Auslastungsgrad als "search quality" für eine fehlende Anbieterkompetenz auffassen könnte. Vgl. dazu den im Rahmen von Kapitel D.3. gegebenen Anwendungsbezug bei Erlebnisparks.

174 Zum Einsatz der Preispolitik im Zusammenhang mit der Qualitätsgestaltung beim Parkraum für Flughafennutzer vgl. Tügel, M., Parken: Die Airports bitten zur Kasse, in: Check-in, Heft 5/6 1990, S. 48 ff.

Zentrales Instrument ist die **Öffentlichkeitsarbeit** der Flughäfen, die mit dem Einsatz von Flughafenprospekten, Pressebeiträgen etc. bestrebt ist, das Qualitätsimage vorteilhaft zu verändern.[175] So ist es beispielsweise möglich, durch eine entsprechende Pressearbeit die Erwartungshaltungen der Flugpassagiere an die Einhaltung der Abflugzeiten zu verändern bzw. die externen Ursachen der Verspätungen zu kommunizieren.[176]

Im Rahmen der Marktkommunikation[177] erfolgt über den Einsatz der klassischen Werbung auch eine Beeinflußung der direkt erlebbaren Servicequalität. So haben Flughafenprospekte und -wegweiser die Funktion, dem Fluggast bereits in der Transferphase die Orientierung auf dem Flughafengelände zu erleichtern.[178] In Bezug auf die Transferphase erproben derzeit einige Airports den **Einsatz neuer Medien**, um über den aktuellen Informationsstand der Abflug- und Ankunftszeiten den Transferprozeß mit dem Fluggast zeitlich abzustimmen.[179]

3.3 Qualitätsgestaltung durch Instrumente und Maßnahmen des centerpersonalgerichteten internen Marketing

Die Instrumente des centerpersonalorientierten internen Marketing lassen sich in die **absatzmarktorientierten "klassischen" Instrumente der Personalpolitik** und die **absatzmarktorientierten internen Kommunikationsinstrumente** unterteilen.[180]

---

175 Vgl. Keogh, D., The image of an airport as an enterprise, Vortragsmanuskript anläßlich des ICAA/AOCI Joint Communications Seminar vom 29.-30. Nov. 1990, in Kopenhagen, Dublin 1991 (unveröffentlichte Unterlage); Demuth, A., Creating a Corporate Image of an Airport, a.a.O., o.S.

176 Vgl. Lloréns, E., Image Management under exceptional circumstances, a.a.O., o.S.

177 Vgl. zu einer Systematisierung der verschiedenen Kommunikationsformen und -prozesse im Dienstleistungscenter die Ausführungen in Kapitel C.3.2 dieser Arbeit.

178 Zu der generellen Bedeutung der verschiedenen Instrumente der klassischen Werbung bei Flughäfen vgl. die auch empirisch abgesicherten Erkenntnisse bei Meffert, H., Flughafenmarketing, a.a.O., S. 51 ff.

179 Hier erproben im Rahmen eines Pilot-Projektes die norddeutschen Flughäfen, mit einem Fernsehsender über teletext die jeweiligen Flugdaten zu transmitten. Vgl. intern, vom Flughafen Hamburg zur Verfügung gestellte Unterlagen. Das Vorgehen der Flughäfen, über Presse- und Rundfunkmeldungen eine Umfahrung zeitsensibler Verkehrsknotenpunkte in der Urlaubszeit zu erreichen, kann dabei als gängige Praxis eingestuft werden.

180 Vgl. Stauss, B., Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, a.a.O., S. 234.

3.31 Absatzmarktorientierte Ausrichtung der Instrumente der "klassischen Personalpolitik"

Das personalpolitische Instrumentarium eines Flughafenmanagement umfaßt die klassischen personalorientierten Aktionsparameter (Personalbeschaffung, -einsatz, -entwicklung, Entgelt- und Beförderungspolitik) sowie die nicht-monetäre Anreizpolitik[181]. Im Rahmen der **Personalbeschaffung** kommt dem Centermanagement zunächst die Aufgabe zu, mit der richtigen Anzahl adäquat befähigter Mitarbeiter das personalorientierte Qualitätspotential des Dienstleistungscenters sicherzustellen. Daneben ist die prozessuale Personalqualität durch die Auswahl "servicebefähigter" Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt zu verwirklichen.

In der Literatur sind eine Reihe von allgemeinen **Anforderungschecklisten und -profilen** für die serviceorientierte Personalauswahl entwickelt worden.[182] Insbesondere die aktuelleren Beiträge basieren dabei auf den von Parasuraman et al. empirisch ermittelten Qualitätsdimensionen.[183]

Die Umsetzung der qualitativen Personalanforderungen in der **Personaleinsatzplanung** erfolgt über Arbeitsplatz- und Stellenbeschreibungen. Das Flughafenmanagement verfügt hier aber nur über einen geringen gestalterischen Spielraum: zahlreiche Dienstleistungsvorgänge insbesondere im kundenkontaktintensiven Abfertigungsbereich werden durch luftverkehrsrechtliche Verfahrensvorschriften sehr detailliert vorgeschrieben, um einen international gleichen Qualitäts- und Sicherheitsstandard zu gewährleisten.[184]

Andererseits tritt die Flughafengesellschaft im Passagier- und Operationsdienst als Abwicklungs-Agent einer Luftverkehrsgesellschaft auf.

---

181 Vgl. ebenda.

182 Vgl. dazu Schneider, B., Schechter, D., Development of a Personnel Selection System for Service Jobs, in: Brown, S.W. (Hrsg.), Service Quality: multidisciplinary and multinational perspectives, S. 217 ff. und die dort angebene Literatur.

183 Den Eignungsgrad dieser Qualitätsdimensionen für die Formulierung von Personalanforderungen glaubt Stauss vor allem damit zu belegen, das allein acht der zehn identifizierten Dimensionen engen Bezug zum Personalverhalten aufweisen. Vgl. Stauss, B., Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, a.a.O., S. 230. Zu den empirisch identifizierten Qualitätsdimensionen selbst vgl. ihre Darstellung in Kapitel B.2.1 dieser Arbeit, sowie die dort angegebene Literatur.

184 Vgl. dazu das periodisch von der IATA (Hrsg.) publizierte "Passenger Services Conference Resolutions Manual", a.a.O. Das mehr als 1000 Seiten umfassende Manual führt dabei Verfahrensvorschriften zu den Bereichen "Passenger processing", "Ticketing", "Baggage handling", "Reservations" und "Miscellaneous" auf.

Diese nimmt ihrerseits großen Einfluß auf die Personalqualität, die in entsprechenden Dienstleitungsverträgen über entsprechende Qualitätsstandards vorgeschrieben wird.[185]

In mehreren empirischen Studien wurde die Entsprechung von Typenmerkmalen des Kundenkontaktpersonals und des Nachfragers als wichtige Einflußgröße auf die wahrgenommene "zwischenmenschlich interaktionsorientierte Servicequalität" nachgewiesen.[186] Verkehrsflughäfen stehen hier angesichts der Heterogenität ihrer Centernutzer und den spezifischen Erwartungshaltungen von Geschäftsreisenden vor spezifischen Herausforderungen, diesen "fit" herzustellen.

Die Personaleinsatzplanung eignet sich primär für die Erreichung potentialorientierter Qualitätsziele. Demgegenüber wird die Anreizpolitik eingesetzt, um das Kundenverhalten als prozessuale Ausprägung der Personalqualität zu fördern. Die Anreizpolitik kann in monetäre und nicht-monetäre Komponenten zerlegt werden. Die **monetäre Anreizpolitik** ist bestrebt, mittels materieller Anreize für das Personal die Erreichung der Qualitätsziele sicherzustellen.[187] Der Einsatz dieses Instrumentariums setzt die Meßbarkeit des serviceorientierten centernutzergerichteten Personalverhaltens mittels geeigneter Indikatoren voraus, bei deren Er- bzw. Übererfüllung Anreizelemente relevant werden.[188]

Bei Verkehrsflughäfen wird der Einsatz der monetären Anreizpolitik erschwert, da das Kundenkontaktpersonal mehrheitlich beratende, informierende oder kontrollierende Tätigkeiten ausübt. Quantitative Indikatoren der Leistungsfähigkeit, wie z.B. erfolgreiche Kaufabschlüsse, stehen damit nur selten zur Verfügung.[189]

---

185 Vgl. Flughafen Frankfurt am Main AG (Hrsg.), Passagier- und Operationsdienste der Flughafen Frankfurt am Main AG, a.a.O.

186 Vgl. Klaus, P., Die Qualität von Bedienungsinteraktionen, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen, a.a.O., S. 247 ff. und die dort angegebene Literatur. Personalmanager des größten deutschen Verkehrsflughafens machten in diesem Zusammenhang in den geführten Expertengesprächen auf die von Fluggästen aus dem islamischen Kulturraum nicht akzeptierte Besetzung der Sicherheitskontrollen durch weibliches Flughafenpersonal aufmerksam.

187 Vgl. Stauss, B., Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, a.a.O., S. 236.

188 Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.2. dieser Untersuchung.

189 Dies gilt auch für den hier vor allem unterstellten Fall der Abfertigung von Fluggästen der Airlines durch Personal der Passagier- und Operationsdienste der Flughafengesellschaft, da in der Regel der Ticketverkauf von den reinen check-in-Funktionen getrennt erfüllt wird.

Dienstleistungscenter, die wie die deutschen Verkehrsflughäfen in öffentlicher Trägerschaft operieren, sind in ihren Entgeltsystemen an die BAT-Tarife gebunden und einem starken gewerkschaftlichen Einfluß unterworfen. Hierdurch wird eine qualitätsorientierte Anreiz- und Motivationspolitik erschwert. Zusätzlich ist auf das Charakteristikum von Dienstleistungscentern hinzuweisen, daß verschiedene Personal(anreiz-)Systeme miteinander konkurrieren und zu entsprechenden Mitarbeiterfluktuationen im Center führen.[190]

Neben dem Einsatz periodischer Entgeltsysteme wird in der Literatur und Praxis auf das **betriebliche Vorschlagswesen** hingewiesen, das als eine betriebliche Einrichtung "... zur Förderung, Begutachtung, Anerkennung und Verwirklichung von Verbesserungsvorschlägen der Arbeitnehmer" bezeichnet wird.[191] Das betriebliche Vorschlagswesen eignet sich jedoch nur begrenzt zur Verfolgung von kundengerichteten Qualitätszielen. Einerseits stellt es sich primär durch seine Bemessungsgrundlage als ein Instrument zur Kosteneinsparung dar. Andererseits wird darauf hingewiesen, daß der Aufbau einer auf Freiwilligkeit und innerer Werthaltung geprägten Qualitätskultur durch ihren Einsatz eher behindert wird.[192] Für Dienstleistungscenter entsteht eine zusätzliche Problematik der Bemessungsgrundlage, wenn sich die Verbesserungsvorschläge auf institutionell getrennte Betriebsbereiche beziehen.

In der Literatur wird darüber hinaus eine auf Qualitätsindikatoren beruhende **Beförderungspolitik** als geeignetes Instrument zur Qualitätsgestaltung herausgestellt.[193] Einen zentralen Begrenzungsfaktor ihres Einsatzes ergibt sich für das Centermanagement allerdings durch den "Eigen-Erstellungsanteil" des Dienstleistungscenters bei den direkt an die Centernutzer gerichteten Dienstleistungen. So können Verkehrsflughäfen, die in ihrem Center vergleichsweise wenig Personal mit direktem Kundenkontakt stellen, ihren Mitarbeitern

---

190 Neben den in den Expertengesprächen gegebenen Auskünften lassen sich die in England im Rahmen der Privatisierung der Airports unter dem Dach der British Airport Association (BAA plc) geführten Diskussionsbeiträge auswerten. So führte die BAA seinerzeit als eines von fünf zentralen Argumenten für die Privatisierung der Airports den dadurch vergrößerten Spielraum einer "employee participation" an. Vgl. BAA plc (Hrsg.), Reason for Privatisation, London o.J., interne Präsentationsunterlagen der Privatisierungsverhandlungen, (unveröffentlichte Unterlagen). Vgl. ferner White, R. C., The opportunities with airport privatisation, in: Airport Technology International 1987, S. 17-19.

191 Vgl. Corsten, H., Vergleichende Gegenüberstellung des Quality-Circle-Ansatzes mit anderen mitarbeiterorientierten Qualitätförderungskonzepten, Teil 2, in: WISU, Heft 5/1987, S. 251.

192 Vgl. zu der grundsätzlichen Kritik ebenda.

193 Vgl. Stauss, B., Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, a.a.O., S. 236.

nur bedingt Aufstiegsmöglichkeiten infolge der flachen kundengerichteten Aufbauorganisation ermöglichen.[194]

Die Entgeltpolitik wird durch **nicht-monetäre Anreizsysteme** ergänzt, die sich in besonderer Weise zur Erreichung personalorientierter Qualitätsziele eignen. Beispielhaft für die zahlreichen Anreizinstrumente sind mit Bezug auf Verkehrsflughäfen immaterielle Anreize in Form von vergünstigten Flugreisen, Einladungen zu überregionalen Fachveranstaltungen, Auszeichnungen wie "Mitarbeiter des Monats", die Mitgliedschaft in Erfolgs- und Ehrenclubs oder aber die Vergabe von spezifischen "Qualitätspreisen" erwähnt.[195] Derartige Ansätze bergen jedoch die Gefahr, daß "Neideffekte" entstehen, die sich nachteilig auf das Betriebsklima auswirken. Insofern ist der im anglo-amerikanischen Schrifttum herausgestellte positive Beitrag derartiger nicht-monetärer Anreizsysteme zu relativieren.[196]

3.32 Absatzmarktorientierte Ausrichtung der internen Kommunikationspolitik

Bei der internen personalorientierten Qualitätsgestaltung kommt dem Einsatz von Kommunikationsinstrumenten eine zentrale Bedeutung zu.[197] Deren Umsetzung gestaltet sich bei Dienstleistungscentern angesichts der mehrstufigen und teilweise gegenläufigen Kommunikationsprozesse[198] und -inhalte innerhalb der Anbietergemeinschaft als äußerst komplex (vgl. Abbildung 45).

---

194 Die eingeschränkten Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der kundengerichteten Aufbauorganisation von Flughäfen führen zu einer aus Sicht des Centermanagement nachteiligen Konkurrenzsituation mit den Personalanreizsystemen der Servicepartner: So sind die weltweit operierenden Airlines und Autoverleihfirmen in der Lage, ihren Mitarbeitern ein wesentlich breiteres Karrierespektrum anbieten zu können.

195 Hierfür lassen sich vielfältige Beispiele in den von Flughäfen herausgegebenen Flughafenzeitschriften und internen Mitarbeiterorganen finden. Vgl. bspw. die von dem Flughafen Frankfurt herausgebene Zeitschrift "Treffpunkt", "Follow me" der Flughafen Hamburg GmbH sowie das "FMO-Journal" des Flughafens Münster/Osnabrück.

196 Vgl. Wasner, D.J., Brunner, G.C., Using organizational culture to design internal marketing strategies, in: The Journal of Services Marketing, Heft 1/1991, S. 35-46.

197 Vgl. Bruhn, M., Sicherstellung der Dienstleistungsqualität durch integrierte Kommunikation, in: Bruhn, M., Stauss, E. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen, a.a.O., S. 137.

198 So sei hier das Beispiel des Centernutzers aufgeführt, der Qualitätsinformationen von drei Absendergruppen erhält. Aber auch die Mitarbeiter im Dienstleistungscenter werden sich dem Einfluß durch die Servicepartner bei der Qualitätsgestaltung nicht entziehen können.

Absender / Adressat	Center-management	Mitarbeiter	Service-partner	Centernutzer
Center-management	(1) Center-management-interaktion	(2) Center-management-gerichteter Mitarbeiter-dialog	(3) Center-management-Servicepartner-dialog	(4) Center-management-gerichteter Centernutzer-dialog
Mitarbeiter	(5) Mitarbeiter-kommunikation	(6) Mitarbeiter-interaktion	(7) Mitarbeiter-gerichteter Servicepartner-dialog	(8) Mitarbeiter-gerichteter Centernutzer-dialog
Service-partner	(9) Servicepartner-kommunikation	(10) Servicepartner-gerichteter Mitarbeiter-dialog	(11) Servicepartner-interaktion	(12) Servicepartner-gerichteter Centernutzer-dialog
Centernutzer	(13) Center-Markt-kommuni-kation	(14) Center-Kunden-Kommuni-kation	(15) Servicepartner geführte Markt-/Kunden-Kommunikation	(16) Centernutzer-interaktion

Abb. 45: Basistypen von Kommunikationsprozessen in Dienstleistungscentern

Im Vordergrund des Einsatzes eines centerpersonalgerichteten internen Marketing zur Qualitätsgestaltung stehen Kommunikationsprozesse vom

- Typ 1 "Centermanagement-Interaktionen"
- Typ 2 "Centermanagement gerichteter Mitarbeiterdialog"
- Typ 5 "Mitarbeiterkommunikation" und
- Typ 6 "Mitarbeiterinteraktionen"

Als **Instrumente der internen centerpersonalgerichteten Kommunikation** können "klassische" Instrumente der internen Kommunikation[199] von spezifischen Qualitätstechniken unterschieden werden. Beide Grundformen lassen sich in persönliche und unpersönliche Komponenten zerlegen und den jeweils in Abbildung 45 dargestellten Kommunikationsprozeßtypen zuordnen (vgl. Abbildung 46).

Als **spezifisches Instrument der unpersönlichen Qualitätskommunikation** sind zunächst die sog. **Qualitätshandbücher** aufzuführen.[200] Zweck dieses Kommunikationsinstrumentes ist es, seinen Anwendern einen kompakten Überblick über die nachfragerseitigen Qualitätserwartungen und daraus ableitbare Verhaltensempfehlungen zu geben (Kommunikationsprozeßtyp 5).[201] Als innovatives Referenzbeispiel für das Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen" kann das "Quality Book" der Fluggesellschaft SAS herangezogen werden, die als Servicepartner und Mitbetreiber von skandinavischen Verkehrsflughäfen auch auf qualitätsbezogene Aspekte airportbezogener Dienstleistungen eingeht.[202]

---

199 Zu ihrem Aussagegehalt für die Qualitätskommunikation vgl. Bruhn, M., Sicherstellung der Dienstleistungsqualität durch integrierte Kommunikation, a.a.O., S. 151 ff.

200 Das Qualitätsberichtswesen wird in Kapitel C.4.12 im Zusammenhang mit der Auswertung von Qualitätskontrollergebnissen erörtert.

201 Damit sind die Qualitätshandbücher ("quality books") auch von den umfassenderen und vornehmlich im industriellen Zulieferer-Abnehmer-Verhältnis eingesetzten Qualitätssicherungshandbüchern abzugrenzen, die neben einer Auflistung von Verfahrensvorschriften die Dokumentation des Qualitätskontroll- und -berichtswesens beinhalten. Vgl. Götz, F., Qualitätssicherungshandbuch, in: Masing, W. (Hrsg.), Handbuch der Qualitätssicherung, a.a.O., S. 891-901.

202 Vgl. Skandinavian Airlines Systems (SAS) (Hrsg.), The Quality Book, SAS and the Customer, Stockholm 1987, (unveröffentlichte Unterlagen). So geben die Autoren für den Fall von Flugverspätungen bspw. die Verhaltensmaxime aus: "But it is still transportation between various destinations on time that is the heart of the service we offer. (...) For this reason we must be particulary careful in our handling of customers who have been subjected to delays. It is not enough to try to reduce the inconvenience the customer suffers when we do not stick to timetable. Afterwards we of-

Kommunikationsinstrument / Kommunikationsform	Traditionell verwandte Kommunikationsinstrumente	Kommunikationsprozeßtyp	Spezifische Instrumente der Qualitätskommunikation	Kommunikationsprozeßtyp
Unpersönliche Kommunikation	• Internes Berichts- u. Informationswesen -Hauszeitungen -Rundschreiben -Aushänge/ Mitteilungen	⑤	Qualitäts-berichtswesen	⑤
	• Einsatz externer Kommunikationsmedien -Centerimage-broschüren -Prospektmaterial -etc.	⑤	Qualitäts-handbücher	⑤
			Qualitäts-zirkelbriefe	⑤ ⑥
Persönliche Kommunikation	• Betriebsversammlungen			⑤
	• Abteilungsgespräche	①	Qualitäts-zirkel-diskussionen	⑤ ②
	• "Management by walking around"	⑤		⑥⑤②
	• Trainings- und Schulungsprogramme	⑤ ⑥	Quality-Awareness Seminare	① ⑤
	• Face-to-face Mitarbeiterkommunikation	⑤		② ⑤

① Centermanagement-Interaktion
② Centermanagement gerichteter Mitarbeiterdialog
⑤ Mitarbeiterkommunikation
⑥ Mitarbeiterinteraktion

Abb.46: Einsatzmöglichkeiten von internen Kommunikationsinstrumenten im Rahmen der personalorientierten internen Qualitätspolitik

Mit der Publikation von Qualitätshandbüchern wird angestrebt, die bisherige Lücke zwischen formal abgefaßten Stellenbeschreibungen, Verhaltensvorschriften in Gestalt von Service-Manuals und den anderen Medien wie Center-Prospekten, -imagebroschüren etc. zu schließen.[203]

---

ten send a letter ("delay letter") to such customers. A delay letter shows, that we take the delay seriously." Ebenda, S. 185 f.

203 Vgl. ebenda, Vorwort, o.S., "THE QUALITY BOOK helps you to get an overall picture of SAS'service. (...) THE QUALITY BOOK shows you that SAS'service is not just improvisation.(...) You might find THE QUALITY BOOK readable until you come to the chapter dealing with your specific field. (...) And above all - this is not a manual!"

Einen hohen Eignungsgrad erzielt ihr Einsatz im Dienstleistungscenter vor allem dann, wenn sie die komplexe Aufgabenheterogenität und das Zusammenwirken der verschiedenen institutionellen Dienstleister bei der Erfüllung von Serviceerwartungen verdichten und didaktisch aufbereiten. Ihr wirtschaftlicher Einsatz hängt im wesentlichen von der Größe des Dienstleistungscenters ab.

Im Rahmen der **persönlichen Qualitätskommunikation** kommt insbesondere in der Einführungsphase von Qualitätsprojekten Aktionen wie **quality awareness workshops, Seminaren und Schulungen** eine herausragende Bedeutung zu (Kommunikationsprozeß 1). Als bedeutendes Instrument der personalen Qualitätsgestaltung werden von den meisten Verkehrsflughäfen **Schulungs- und Weiterbildungsprogramme** eingesetzt. Die Trainingskurse beziehen sich auf allgemeine Problembereiche sowie auf spezifische Qualitätsinhalte, die sich an unterschiedliche Zielgruppen innerhalb des Centers wenden. Daher muß eine Zuordnung zu den Kommunikationsprozeßtypen 1,5 und 6 offen bleiben.[204] Für den Bereich der Qualitätsgestaltung im Passagierbereich von Verkehrsflughäfen führt z.B. der Flughafen Hamburg dreitägige Seminare unter dem Titel "Verhalten gegenüber Passagieren und Besuchern" für Angehörige der Flughafenwache durch. Andere Kurse, die beispielsweise die "Zusammenarbeit mit dem Kunden" thematisieren, wenden sich an das Kundenpersonal im Verkehrsleitungsbereich.[205] Der Flughafen Frankfurt am Main betreibt ein eigenes Schulungszentrum mit einem Weiterbildungsprogramm, das alle o.g. Seminarinhalte zum Gegenstand hat und der "Qualitätssicherung" ein eigenes Bildungsprogramm widmet.[206] Für kleine Verkehrsflughäfen ergibt sich darüber hinaus die Möglichkeit, auf Schulungsprogramme der im Center ansässigen Servicepartner zurückzugreifen.[207]

Qualitätskommunikation vom Prozeßtyp 6 markiert **Qualitätszirkeldiskussionen**. Qualitätszirkel können generell als dauerhaft institutionalisierte Gesprächsgruppen zu qualitätsbezogenen Fragestellungen verstanden werden.[208]

---

204 Vgl. Flughafen Hamburg GmbH (Hrsg.), Bildungsprogramme 92, Hamburg 1991, (unveröffentlichte Unterlagen).

205 So wird das Kundenkontaktpersonal kleinerer Verkehrsflughäfen (im Passagier- und Operationsdienst) in der Regel durch die Serviceabteilungen der sie beauftragenden Airlines geschult.

206 Vgl. Flughafen Frankfurt am Main AG (Hrsg.), Schulungszentrum, Prospekt, Frankfurt o.J., (unveröffentlichte Unterlagen), sowie diverse, dem Verfasser zur gung gestellte Lehrgangsbeschreibungen.

207 Vgl. dazu interne, dem Verfasser zur Verfügung gestellte Unterlagen des Personalbereiches des Flughafen Münster-Osnabrück, die ihr Abfertigungspersonal bei der Deutschen Lufthansa AG trainieren läßt.

Für einen erweiterten Einsatz dieses Konzeptes zur Qualitätskommunikation werden in der Praxis zusätzlich sogenannte **Qualitätszirkelbriefe** erprobt. Konstitutives Merkmal ist die schriftliche Kommunikation, mit der Mitarbeiter aufgefordert werden, zu bestimmten, vom Management auf Basis der Ergebnisse der nachfragerseitigen Qualitätsanalyse vorgegebenen Qualitätsproblemen Lösungsvorschläge zu erarbeiten.[209]

Die einzelnen Instrumente der personalorientierten Qualitätsgestaltung können in unterschiedlichem Eignungsgrad dazu beitragen, auf die Potentialqualität bzw. Kompetenz der Mitarbeiter als auch auf das servicebewußte Kundenverhalten (Prozeßqualität) Einfluß zu nehmen. Wie die Abbildung 47 zeigt, sind die Instrumente der Personalbeschaffung und -entwicklung tendenziell eher zur Förderung der personalen Potentialqualität geeignet. Monetäre und nicht-monetäre Anreizsysteme sind vor allem dazu geeignet, die Prozeßqualität zu erhöhen.

Die Ausführungen haben gezeigt, daß der Einsatz der Instrumente des internen personalgerichteten Marketing im Dienstleistungscenter zahlreichen Besonderheiten unterliegt und kontextspezifisch anzupassen ist. Dies gilt insbesondere für öffentlich getragene Center. Als zentrales Charakteristikum zeigt sich hierbei die Konkurrenzbeziehung der verschiedenen Personal(anreiz)systeme von Centermanagement und Servicepartnern. Bei längerfristig angelegten Beziehungen besteht jedoch die Möglichkeit, Synergien in der qualitätsorientierten Personalschulung zu nutzen.

3.4 Einflußnahme auf die Qualitätsgestaltung der Dienstleistungspartner durch Instrumente des Beziehungsmanagement

Zur Umsetzung der generierten servicepartnergerichteten Qualitätsstrategien stehen dem Centermanagement verschiedene Instrumente des absatzmarktorientiert auszurichtenden Beziehungsmangement zur Verfügung.[210]

---

208 Vgl. Corsten, H., Vergleichende Gegenüberstellung des Quality Circle Ansatzes mit anderen mitarbeiterorientierten Qualitätsförderungskonzepten, Teil 1, in: WISU, Heft 4/1987, S. 198. Zu der organisatorischen Gestaltung von Qualitätszirkeln vgl. die Ausführungen in Kapitel C.4.22.

209 Vgl. Wildemann, H., Strategien zur Qualitätssicherung - Japanische Ansätze und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Unternehmen, in: ZFB, Heft 11 u. 12/1982, S. 1043 ff.

210 Zum Begriff und Gegenstand des Beziehungsmanagement und seine Übertragung auf das Qualitätsmangement von Dienstleistungscentern vgl. die Ausführungen in Kapitel A.3.

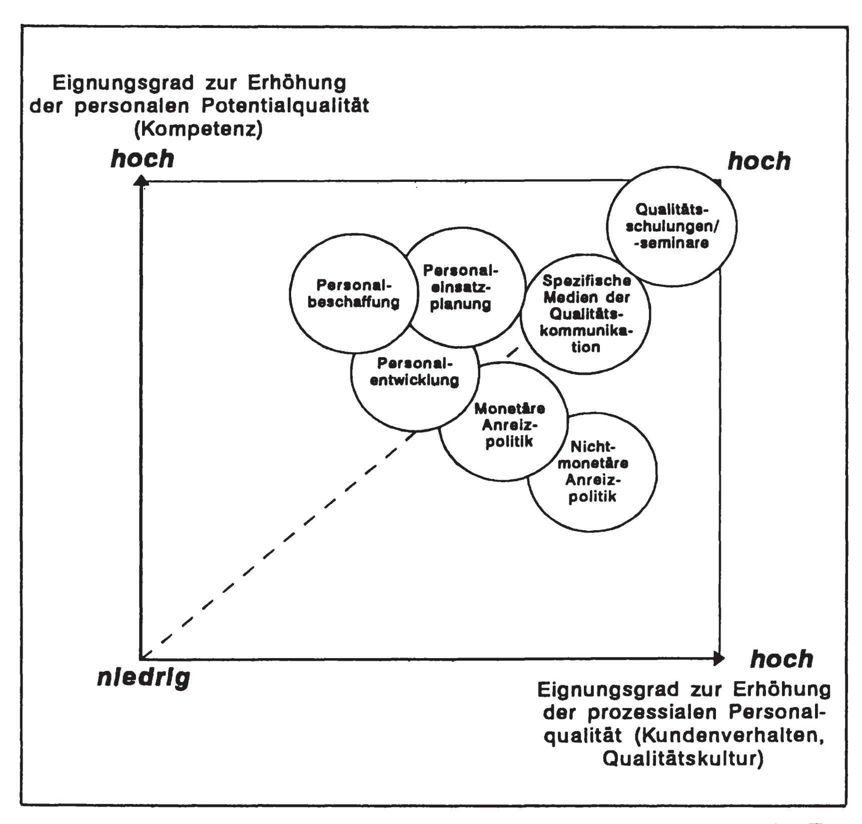


Abb.47: Eignungsgrad der personalpolitischen Instrumente für die Erhöhung der Servicequalität

Die verschiedenen Instrumente und Maßnahmen können nach den unterschiedlichen Phasen der Beziehung zwischen Centermanagement und Servicepartnern differenziert werden.[211] Als erste grundsätzliche Möglichkeit ist die Vorgehensweise zu kennzeichnen, über die **Selektion und Akquisition der Servicepartner** Einfluß auf die potentiell zu erbringende Servicequalität der Servicepartner zu nehmen.[212]

211 Eine differenzierte Einteilung des Zeitraumes bis zur vertraglichen Fixierung einer Geschäftsbeziehung läßt sich aus den grundsätzlichen Überlegungen von Ahlert und Schröder ableiten. Vgl. Ahlert, D., Schröder, H., Rechtliche Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1989, S. 99 ff.

212 Unter der Selektion soll dabei die Auswahl eines bestimmten Partners nach qualitativen Kriterien aus einer Menge potentiell zur Verfügung stehender Dienstleistungspartner verstanden werden, während sich die Akquisition bereits auf die i.d.R. vertraglich zu fixierende "Anbindung" an das Dienstleistungscenter bezieht. Zu einem

Daneben besteht die Möglichkeit, in der "Nach-Akquisitionsphase" über ein **Beziehungsmanagement i.e.S.**[213] gestaltend auf die Servicequalität der Servicepartner einzuwirken. Die Instrumente des Beziehungsmanagement i.e.S. werden den beiden Hauptgruppen von Instrumenten des **Kontraktmarketing** und der **partnergerichteten Kommunikation** zugeordnet (vgl. Abbildung 48)[214].

3.41 Qualitätsgestaltung durch Selektion der Dienstleistungspartner

Mit der Selektion einzelner Dienstleistungspartner sind dem Flughafenmanagement umfassende Möglichkeiten gegeben, auf die Servicequalität seines Centers Einfluß zu nehmen. Dies gilt insbesondere für den an die Centernutzer gerichteten Leistungsumfang und bei Verfolgen einer auf reine Marktprozesse ausgerichteten Qualitätsstrategie.[215] Der zunächst zu vermutende Langfristcharakter der Partnerselektion ist allerdings dahingehend zu relativieren, daß durch den Selektionsprozeß auch kurzfristige Beziehungstypen mit ihrem Dienstleistungsangebot in den Auswahlprozeß aufzunehmen sind. Die im Rahmen der Strategiebewertung partnergerichteter Qualitätsstrategien vorgenommene Abgrenzung "selektions-fähiger" Partner, läßt es sinnvoll erscheinen, die weiteren Überlegungen auf die flughafenspezifischen Partnertypen "Gelegenheits-" und "lose Allianzbeziehungen" einzugrenzen.[216]

---

umfassenden Überblick der übertragbaren Überlagerungen zu absatzkanalpolitischen Selektions- und -akquisitionskonzepten vgl. Ahlert, D., Distributionspolitik, a.a.O., S. 153 ff.

213 Die Abgrenzung eines "Beziehungsmanagment i.e.S." erscheint notwendig, da die hier nach Diller und Kusterer zugrundeliegende Definition des Beziehungsmangement die "Geschäftsanbahnung" und damit Selektions- und Akquisitionsprozeße ausgrenzt. Vgl. Diller, H., Kusterer, M., Beziehungsmanagement, a.a.O., S. 211 ff.

214 Bzgl. der wichtigsten Instrumentegruppen des Beziehungsmanagement vgl. Diller, H., Kusterer, M., Beziehungsmanagement, a.a.O., S. 213. Die zusätzlich im Rahmen des Beziehungsmanagement i.e.S. behandelten organisatorischen Regelungen sollen in Kapitel C.4.2 diskutiert werden.

215 In diesem Fall konnte als konstitutives Merkmal dieser servicepartnergerichteten Qualitätstrategie herausgearbeitet werden, die Qualitätsgestaltung vor allem über eine Selektion zu betreiben. Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.2.33 dieser Untersuchung.

216 Entsprechend soll der Fall der Auswahl eines typischen Betriebes der commercial activities wie eines Duty free shop oder Flughafenrestaurants unterstellt werden.

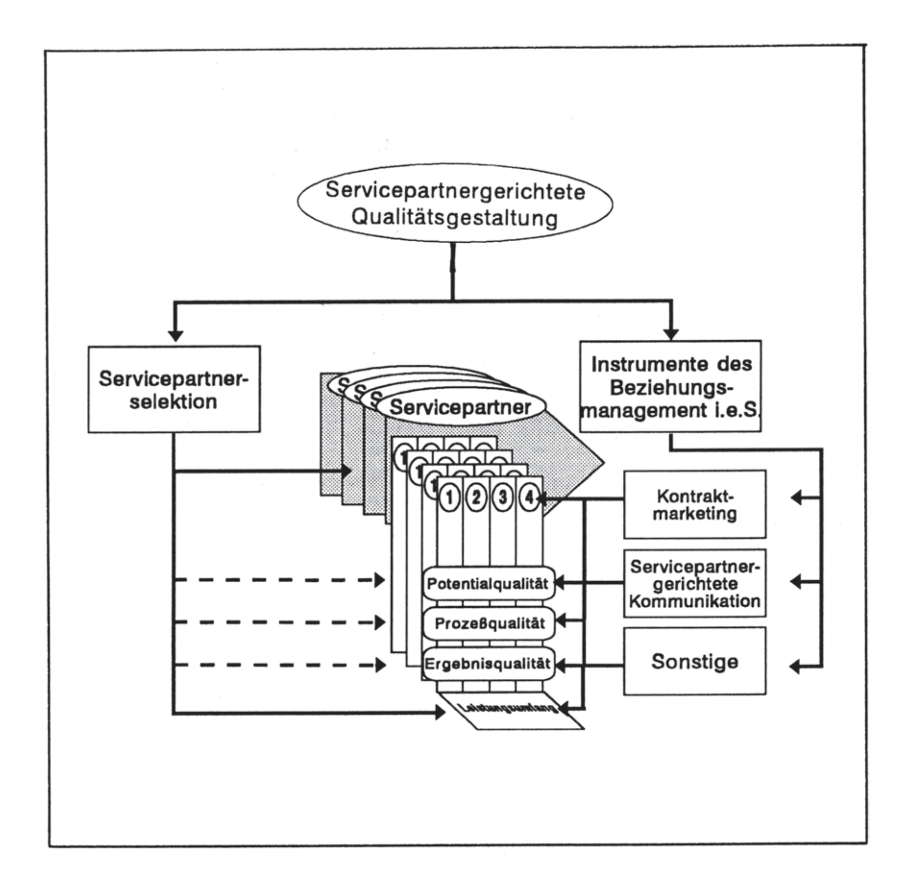


Abb.48: Instrumentengruppen der Einflußnahme auf die servicepartnerbezogene Qualitätsgestaltung

Die qualitätsbezogene Dienstleisterselektion kann als ein **mehrstufiger Entscheidungsprozeß** aufgefaßt werden, in dessen Verlauf zunächst über den grundsätzlichen Typus des Selektionsverfahrens zu befinden ist. In einem zweiten Schritt ist dann die Auswahl geeigneter Partner mittels zu generierender qualitätsrelevanter Selektionskriterien vorzunehmen. Es ist offenkundig, daß neben den Anforderungen an die potentiell zu erbringende Servicequalität auch andere Kriterien bei der Partnerselektion zum Tragen kommen.

Damit kann der qualitätsorientierte Auswahlprozeß der Dienstleistungspartner selbst in ein umfassendes Selektionsprocedere eingeordnet werden (vgl. Abbildung 49).[217] Der qualitätsbezogene Selektionsprozeß wird durch spezifische **Anregungsinformationen** ausgelöst, bei denen vor allem die Fälle unterschieden werden können:

- ein Dienstleistungspartner beendet von sich aus die Partnerschaft mit dem Dienstleistungscenter,[218]
- seitens des Centermanagement besteht Unzufriedenheit über die Servicequalität des Dientleitungspartners und
- die nachfragerbezogene Qualitätsanalyse bzw. Marktforschung hat eine Angebotslücke aufgezeigt, die es durch Neuakquisition zu schließen gilt.

Ersten qualitätsgestaltenden Einfluß übt das Flughafenmanagement bereits durch die **Wahl des Selektionsverfahrens** aus. Die vielfältig denkbaren Varianten lassen sich in drei Hauptfaktoren der Selektion unterscheiden: Das Centermanagement kann in einer **centerinternen Ausschreibung** bekannte Partner mit neuen oder erweiterten Funktionen betrauen oder auf die Möglichkeit einer externen, **öffentlichen Ausschreibung** zurückgreifen. Schließlich besteht die Alternative, im Rahmen von **individuellen Verhandlungen** neue Partner zu selektieren bzw. akquirieren. Weiterhin ist dem Flughafenmanagement ein zweiter bedeutender Einflußfaktor auf die Qualitätsgestaltung an die Hand gegeben, indem **qualitätsorientierte Selektionskriterien** zulasten primär finanzwirtschaftlicher Merkmale in den Vordergrund gestellt werden.[219]

---

217 Vgl. zum grundsätzlichen Verfahren der Selektion die analogen Überlegungen Ahlerts im Rahmen des absatzkanalpolitischen Entscheidungsprozesses. Ahlert, D., Distributionspolitik, a.a.O., S. 166 ff. Mit den hier als "sonstige Kriterien" umschriebenen Kriterien sind vor allem die finanzwirtschaftlichen Selektionskriterien und die bei Verkehrsflughäfen besonders bedeutenden Sicherheitsanforderungen an die Servicepartner angesprochen. Zum centertypischen Selektionsverfahren vgl. generell ICAA/CAC, ICAA Manual on Commercial Activities, a.a.O., S. 11 ff.

218 Hier kann plausibel angenommen werden, daß die Ursachen vor allem in einem nicht mehr ausgeglichenen Anreiz-Beitragsverhältnis seiner Centertätigkeit zu suchen sind.

219 Der ICAA verweist hier insbesondere auf die Negativerfahrungen öffentlich getragener Verkehrsflughäfen, die i.d.R. örtliche Kandidaten mit begrenztem Know how akquirieren. Vgl. ICAA/CAC (Hrsg.), ICAA Manual on Commercial Activities, a.a.O., S. 16 ff.

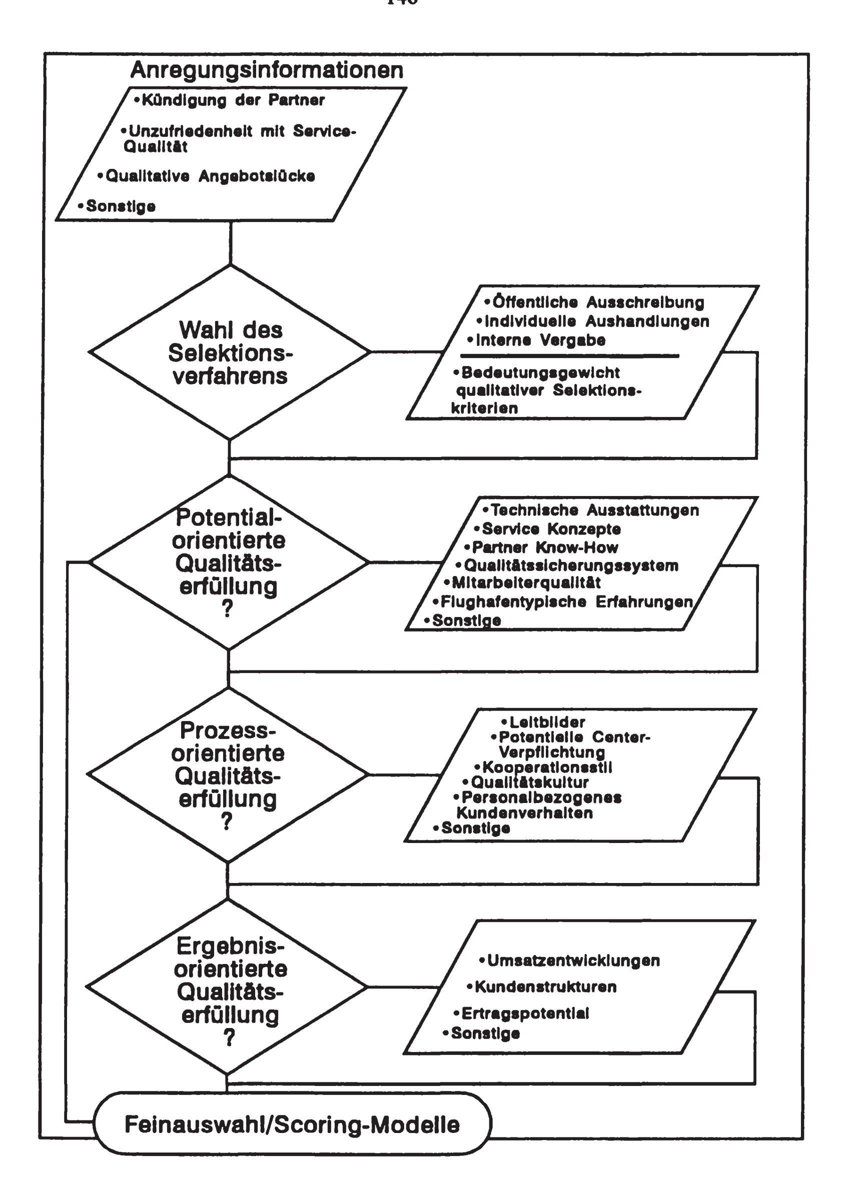


Abb.49: Selektionsverfahren zur Auswahl von Dienstleistungspartnern am Beispiel von Betrieben der Commercial Activities

Bezüglich des **generellen Selektionsverfahrens** empfiehlt der internationale Flughafenverband ICAA unter Qualitätsgesichtspunkten eine Dienstleistungspartnerselektion über landesweite öffentliche Ausschreibung.[220] Die gleiche Institution verweist auf die Gefahren, die für das Servicequalitätsniveau entstehen, wenn bei Verfolgen der Strategie der Qualitätslenkung über reine Marktprozesse finanzwirtschaftliche Kriterien qualitative Kriterien dominieren. Entsprechend wird gefordert, daß "all quality of service standards which are not easy to access before the start of an operation must therefore be given priority over the financial aspects".[221]

Im Rahmen von Ausschreibungen oder individuellen Verhandlungen sind **qualitative Selektionskriterien** zugrundezulegen, die in der Qualitätszielplanungsphase als servicepartnerbezogene potential-, prozeß-, ergebnis- und leistungsumfangbezogene **Qualitätsziele** bzw. **-anforderungen** festgelegt werden. Bei einer Auswahl der **potentialorientierten Qualitätsselektionskriterien** ist zunächst zu unterscheiden, ob der Verkehrsflughafen bei Verfolgen einer Qualitätsführerschaftsstrategie Dienstleistungspartner für bestehende Servicekonzepte mit im Extremfall vorgegebenen technischen Einrichtungen selektiert oder eine reine "Flächenvermietung" vornimmt, was für den Anwendungsfall einer Qualitätsstrategie durch Lenkung über reine Marktprozesse typisch sein dürfte. Je ausgeprägter letztere Strategievariante ist, desto größere Bedeutung verlangt eine qualitative Begutachtung der vom Partner angebotenen **technischen Ausstattungen** (wie z.B. Ladenbausysteme, Schankeinrichtungen etc.) hinsichtlich ihres physischen Erscheinungsbildes und ihrer funktionalen und optischen Integrationsfähigkeit in das corporate design des Centers.

Demgegenüber erhält bei der reinen Flächenbesetzung die Frage der **Qualität der Servicekonzepte** des potentiellen Servicepartners einen zentralen Stellenwert. Hier haben die Gespräche mit den Experten der Mieter- und Konzessionärsabteilungen die Vermutung bestätigt, daß sich **standardisierte Franchise-Konzepte** von Gastronomie- und Fast-Food-Ketten oder Autoverleihfirmen aus der Sicht des Center-Managers leichter bewerten lassen, da sich eine Vergleichbarkeit zu bestehenden Betrieben ergibt. Zusätzlich wird in der Praxis auch auf die Erhöhung der Orientierungsqualität durch Selektion derartiger Partner hingewiesen, da dem Flughafennutzer selber durch den Wiedererkennungswert und damit verbundene "search qualities"[222] der "ex ante-

---

220 Vgl. ebenda.

221 Vgl. ebenda, S. 19.

222 Zum Verständnis der "search qualities" vgl. die Ausführungen in Kapitel A.2.1.

Beurteilungsprozeß" der Servicepartner erleichtert wird.[223] Ebenfalls kann das **Image dieser Servicepartner** als wichtiges Potentialqualitätskriterium herangezogen werden. So wird in der Literatur im Zusammenhang mit der Branchen-Mix-Konzeption von Shopping-Centern auf die intendierten positiven Image-Transferpotentiale der Partner auf das Gesamtcenter hingewiesen.[224]

Darüber hinaus ist das **Know how der Servicepartner** auf Management- und Mitarbeiterebene als zentrales Selektionskriterium herauszustellen. Neben der allgemeinen fachlichen Eignung des Servicepartner-Management stellt das **Vorhandensein von Qualitätssicherungssystemen** auf Partnerseite einen wichtigen potentialorientierten Qualitätsindikator dar.[225] Bei der Prüfung der **mitarbeiterbezogenen Potentialqualität** muß das Centermanagement ebenso wie der Kunde auf entsprechende Qualitätssurrogate wie Ausbildungsnachweise, partnerspezifische Aus- und Weiterbildungszeugnisse etc. zurückgreifen. Seitens des ICAA wird im Hinblick auf das Know how auf das Vorhandensein **flughafentypischer Erfahrungen und Kenntnisse** der Servicepartner hingewiesen.[226]

Die **Prozeßqualität des potentiellen Servicepartners** ist für das Flughafenmanagement besonders bei bisher nicht im Dienstleistungscenter tätigen und nicht-franchise-betriebenen Partnerkandidaten ex ante vergleichsweise schlecht einzuschätzen. Dies gilt sowohl für das Servicepersonal als auch für das Management des Servicepartners. Im Hinblick auf die personale **Prozeßqualität des Management** ist von besonderer Relevanz, über welches Leitbild und innere Center-Verpflichtung der Partner verfügt und inwieweit sich der Partnermanager in die **Qualitätskultur des Centers** integrieren wird.

---

223 So wird von dem ICAA den Flughäfen im Bereich der Akquisition von Autoverleihfirmen explizit der Rückgriff auf international renommierte Franchise-Anbieter empfohlen, da "... the air traveller prefers a level and quality of service which he is familiar with." ICAA/CAC (Hrsg.), ICAA Manual on Commercial Activities, a.a.O., S. 75.

224 Vgl. Wolf, J., Das Center-Image - zentrales Instrument des Managements von Einkaufszentren, in: Falk, B., Einkaufszentren, a.a.O., S. 115; zu den generellen Möglichkeiten eines Image-Transfers vgl. Meffert, H., Heinemann, G., Operationalisierung des Imagetransfer, Begrenzung des Transferrisikos durch Ähnlichkeitsmessungen, in: Marketing ZFP, Heft 1/1990, S. 5 ff.

225 So verfügen z.B. die international operierenden Autoverleiher über entsprechende Systeme, die sie mit entsprechenden Qualitätszertifikaten ihren Endkunden publikumswirksam offerieren. Avis verfügt bspw. über ein weltweit angewandtes Qualitätspanel ihrer Airport-Stationen. Die Ergebnisse werden auch dem jeweiligen Flughafenmanagement angeboten. Vgl. Carstens, A., Messung der Kundenzufriedenheit als Instrument der Qualitätssicherung der Avis GmbH, a.a.O, S. 133.

226 Vgl. ICAA/CAC (Hrsg.), ICAA Manual on Commercial Activities, a.a.O., S. 19.

Im Hinblick auf eventuell auftretende Qualitätszielkonflikte ist der Kooperationsstil des Partners zu antizipieren und als Selektionskriterium zu definieren. Das **personalbezogene Kundenverhalten** muß als Selektionskriterium über entsprechende Eigen- oder Fremdbeobachtungen abgeleitet werden. Die **Ergebnisqualität der Servicepartner** wird aus Sicht des Centermanagement über objektive Leistungsdaten wie Umsätze, Kundenstrukturen und -portfolios zu evaluieren versucht.

Die einzelnen Selektionskriterien sind über Checklisten, Scoringtabellen und weitere Bewertungsmethoden zu verdichten.[227] In die engere Wahl einbezogene Partnerkandidaten sind dann zusätzlich finanzwirtschaftlichen und sonstigen Prüfkriterien zu unterziehen. Wenngleich diese Selektionsstufe einen eigenen Bewertungskomplex darstellt, ist darauf hinzuweisen, daß ein **partnerspezifisches Ertragspotential** wesentliche Voraussetzung für eine zukünftige Qualitätsgestaltung darstellt. Hier ist ein wirtschaftlich schwacher Partner nicht nur ungeeignet für die Weiterentwicklung gesamtcenterbezogener Servicekonzepte, sondern wirkt sich im Fall des Centeraustritts über unterbrochene Leistungsbereitschaften, leerstehende Dienstleistungsfaszilitäten etc. auf das Flughafenimage negativ aus. Dies erschwert zudem die Selektion neuer Partner, worauf Heineberg und Mayr hinweisen.[228]

3.42 Einflußnahme auf die Qualitätsgestaltung durch instrumentelle Ausgestaltung des Kontraktmarketing

In Anlehnung an Tietz und Matthieu kann unter Kontraktmarketing eines Dienstleistungscenters die Summe aller Verträge zwischen Servicepartnern und Centerbetrieb verstanden werden, die sich nicht auf einen einzelnen Erstellungsvorgang von Dienstleistungen beziehen, sondern für eine gewisse Periode den Absatz von Dienstleistungen regelt.[229]

---

227 Vgl. zu den verschiedenen Verfahren und Techniken zur qualitativen Bewertung von Organisationsabteilungen, die sich auch auf die Partnerselektion übertragen lassen, Haist, F., Fromm, H.J., Qualität im Unternehmen, a.a.O., S. 156 ff.

228 Hier haben Heineberg und Mayr am Beipiel von Shopping-Centern die negative Ausstrahlung leerstehender Einrichtungen auf das Image und die Attraktivät aus Sicht eines potentiellen Mieters empirisch nachgewiesen. Vgl. Heineberg, H., Mayr, A., Neue Einkaufszentren im Ruhrgebiet, a.a.O., S. 198 ff.

229 Vgl. dazu Tietz, B., Matthieu, G., Das Kontraktmarketing als Kooperationsmodell. Eine Analyse für die Beziehungen zwischen Konsumgüterindustrie und Handel, Köln u.a. 1979, S. 19 ff.

Im Rahmen des Kontraktmarketing, das sich zeitlich in der Regel der Dienstleisterselektion direkt anschließt,[230] werden im Hinblick auf die Qualitätsgestaltung vier Tatbestände analysiert:

- die **Art und rechtlichen Grundlagen des Vertrages**, die das Einflußpotential des Centermanagement grundsätzlich festlegen und dabei besonders auf Möglichkeiten einer Konflikthandhabung Bezug nehmen,
- der **Umfang und Inhalt** von vertraglich festgelegten Anreiz-Beitragselementen von Centermanagement und Partnern sowie die mit den definierten Dienstleistungsaufgaben verbundenen Qualitätsstandards,
- die vertraglich fixierten **Qualitätskontrollmöglichkeiten** durch das Centermanagement und
- der **Zeithorizont des Vertrages** incl. der Möglichkeiten zur vorzeitigen Auflösung und Kündigung aus qualitätsbezogenen Gründen sowie Regelungen von Vertragsstrafen als eine spezifische Form der Konflikthandhabung.

Angesichts der Vielzahl möglicher Ausgestaltungsoptionen des Kontraktmarketing empfiehlt sich eine partnerspezifische Argumentation. Im Fall der **kurzfristigen Beziehungstypen** werden mit den **Hilfsdienstleistern** wie z.B. Reinigungsdiensten in der Regel Dienstverträge abgeschlossen.[231] Obgleich ihre inhaltliche Ausgestaltung individuell und sich als kaum verallgemeinerungsfähig erweist, dominieren im Rahmen der festgelegten Qualitätsanforderungen **ergebnisorientierte Qualitätsstandards**.[232] Der qualitative Gestaltungseffekt wird darüber hinaus durch eine **zeitliche Befristung** und implizite Verlängerungsoption erreicht.

Die als **"lose Allianz"** gekennzeichnete Beziehung zu den **Airlines** ist im Bereich der Passagierabfertigung,[233] durch die Ausgestaltung von **Mietverträgen von Check-in-Schaltern** gekennzeichnet. Die Schalter unterscheiden sich im Hinblick auf ein einheitliches Terminaldesign nur marginal.

---

230 Vgl. dazu die Phasenabgrenzungen der Vertragsentwicklung bei Ahlert, D., Schröder, H., Rechtliche Grundlagen des Marketing, a.a.O., S. 99.

231 Diese kurzfristigen vertraglichen Bindungen sollen trotz des Langfristcharakters des Kontraktmarketing in sein Instrumentespektrum aufgenommen werden, um eine partnerspezifisch geschlossene Darstellung zu ermöglichen. Vgl. dazu die auf Tietz und Matthieu zurückgehende Definition des Kontraktmarketing, Tietz, B., Matthieu, G., Das Kontraktmarketing, a.a.O., S. 19.

232 Als Beleg dienen dem Autor diverse im Rahmen der Expertengespräche eingesehene Vertragunterlagen.

233 Sofern diese durch die Airlines selbst durchgeführt wird.

Entsprechend erübrigen sich Qualitätsstandards im Hinblick auf physische Potentialqualitäten. Inhaltliche Vertragsbestandteile sind jedoch i.d.R. **Werbeverbote** an den Schaltern, die das zu wahrende physische Erscheinungsbild des Terminalraumes wahren und die Orientierungsqualität sicherstellen sollen.[234] Regelungen über kundenbezogene Verhaltensrichtlinien oder ablaufbezogene Standards sind in der Regel nicht Vertragsbestandteil, da diese durch umfangreiche luftverkehrsrechtliche Auflagen und Verfahrensvorschriften bereits durch andere Organe vorgegeben werden.[235]

Die vergleichsweise höchste Bedeutung erlangt das Kontraktmarketing zur Einflußnahme auf die Qualitätsgestaltung von Dienstleistungspartnern der losen und festen **Allianztypen** im Bereich der Betriebe der **Commercial Activities**. Hier wird die Beziehung zwischen bspw. einem Gastronomen oder einem Shop-Betreiber entweder über einen **Miet-, Pacht- oder Konzessionsvertrag** mit umfangreichen Vertragsinhalten geregelt.

Dabei entspricht es der üblichen Praxis, in den Miet-, Pacht- und Konzessionsverträgen sowohl die Einhaltung von potential-, prozeß- als auch ergebnisorientierten Qualitätsstandards und insbesondere den Leistungsumfang vertraglich festzuschreiben. **Potentialorientiert** ist hier in der Regel die Unveränderlichkeit von Einrichtungsgegenständen und deren Pflege- und Erhaltungszustand festgelegt. Außerdem kann die Art, Umfang und das Qualitätsniveau selbst eingebrachter Faszilitäten geregelt sein. Besondere Bedeutung wird der vertraglich geregelten Leistungsbereitschaft in Form von Öffnungszeiten zugemessen.[236]

Ordnet man die laufende Preispolitik des Mieters, Pächters und Konzessionärs der **Prozeßqualität** zu, so finden sich in den eingesehenen Verträgen diverser internationaler Verkehrsflughäfen Vorschriften für einzuhaltende Preishöhen, die in der Regel durch marktübliche Vergleichspreise festgelegt werden.[237]

---

234 Vgl. dazu von Flughäfen Hamburg GmbH und Frankfurt am Main AG, dem Verfasser zur Verfügung gestellte Musterverträge.

235 Vgl. ebenda sowie IATA (Hrsg.), Passenger Services Resolutions Manual, a.a.O., S. 57 ff.

236 Vgl. dazu Mustermiet- und Konzessionärsverträge des Flughafens Frankfurt am Main AG, dem Verfasser zur Verfügung gestellt.

237 Vgl. ebenda. Hinsichtlich der letztgenannten Qualitätsstandards behält sich das Flughafenmanagement in der Regel auch eine Kontrollmöglichkeit vor.

Verhaltensrichtlinien und das Erscheinungsbild des Partnerpersonals auf.[238] Das Kontraktmarketing kann auch auf die **Ergebnisqualität** des Dienstleistungspartners Einfluß nehmen. Im Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen" findet dies implizit über die vertraglich festgelegten mit den Mieten gekoppelten Umsatzabgaben statt. Damit setzt das Centermanagement die Leistungszufriedenheit der Centernutzer in Beziehung zu den Anreiz-Beitrags-Strukturen des Partnerbetriebes.[239]

Im weiteren ist die **Vertragsdauer** hinsichtlich ihrer Einflußpotentiale auf die Ergebnisqualität zu untersuchen. Generell kann die Länge der Vertragsdauer als wirkungsvolles Instrument eingestuft werden, indem eine Verlängerung des Vertrages verweigert wird.[240]

Rechtliches Charakteristikum von Dienstleitungscentern sind die für alle im Center tätigen Parteien verbindlich definierten **Center-Hausordnungen**. Bei den Flughäfen finden sie ihre spezifische Ausprägung in **Flughafennutzungsordnungen**. Ihr Regelungsinhalt ist jedoch auf die Vermeidung von prozessualen **Ausnahmequalitäten** gerichtet und muß für die vorliegende Fragestellung der einflußnehmenden Qualitätsausstattung auf die weniger bedeutsamen Servicepartner eingestuft werden.

3.43 Einflußnahme auf die Qualitätsgestaltung durch partner-gerichtete interne Kommunikation

Als Instrumente der Servicepartnerkommunikation kommen grundsätzlich die gleichen unpersönlichen und persönlichen mehr oder weniger explizit auf den direkten Qualitätsbezug ausgerichteten Kommunikationsformen in Frage, wie sie im Rahmen der mitarbeiterbezogenen Kommunikation erörtert wurden.

---

238 So heißt es in § 1 Geschäftsbetrieb des (Muster-) Miet- und Konzessionärsvertrages des Flughafens Frankfurt am Main AG: "Das vom Mieter im Publikumsverkehr eingesetzte Personal muß branchenkundig sein und die erforderlichen Kenntnisse in englischer und einer weiteren Fremdsprache nachweisen. Es muß korrekt, höflich und gepflegt sein. Die Vermieterin kann die Auswechselung des Personals verlangen, soweit es diesen Anforderungen nicht entspricht." Flughafen Frankfurt am Main AG (Hrsg.), Miet- und Konzessionsvertrag (Muster) § 1, Punkt 3, S. 9, Frankfurt o.J., dem Verfasser zur Verfügung gestellt.

239 Vgl. ebenda, Vertragsanhang.

240 Demgegenüber wurde in den geführten Expertengesprächen darauf aufmerksam gemacht, daß die Aushandlung von kurzen Miet-, Pacht- und Konzessionsverträgen dem längerfristigen Aufbau und der Pflege von Potentialqualitäten entgegensteht. Als Beispiel wurde hier auf den Flughafen Amsterdam-Schiphol mit seiner langfristigen Vertragspolitik verwiesen, dem von den Experten das Verfolgen einer Qualitätsführerschaftsstrategie attestiert wird.

Innerhalb der **persönlichen Kommunikation** erweisen sich fachbezogene Gesprächsrunden zwischen dem Centermanagement und den jeweiligen Partnern als gebräuchlichstes Instrument, sich über qualitätsrelevante Belange des Centers auszutauschen. Im Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen" sind sowohl Diskussionsrunden der Mieter- und Konzessionärsabteilung mit den Servicepartnern aus dem Bereich der Commercial Activities als auch der Verkehrsleitung mit den Airlines fest institutionalisiert. Ein spezifisches qualitätsrelevantes Austauschforum stellen die sog. **"Airline-Organisation-Committee (AOC) - Gespräche"** dar. Als von den Servicepartnern (Airlines) initiierte periodische Diskussionsrunden haben sie sich zur Handhabung von Qualitätszielkonflikten zwischen Airlines und Flughafenmanagement fest etabliert.[241] Während die Eignung einzelner persönlicher Kommunikationsinstrumente ebenso Parallelen zu der Mitarbeiterkommunikation aufweist,[242] muß in diesem Zusammenhang der **Kommunikations- bzw. Argumentationsstil** gegenüber den Servicepartnern bzgl. der Handhabung von Qualitätszielkonflikten hervorgehoben werden.[243]

Wie in Abbildung 50 dargestellt ist, eignen sich die analysierten Instrumente des Beziehungsmanagement in unterschiedlichem Ausmaß für die Einflußnahme auf unterschiedliche Partnertypen eines Dienstleistungscenters. Eine Relativierung ihres Beeinflussungspotentials muß ebenfalls in Zusammenhang mit der gewählten servicepartnergerichteten Qualitätsstrategie vorgenommen werden. So erweist sich die **Dienstleisterselektion** als geeignet, proaktiv auf die Servicepartner **"Gelegenheitspartner"** wie z.B. Hilfsdienstleister, der **losen Allianz** und der **Allianz-Partner** (wie z.B. Mieter und Konzessionäre im Bereich der commercial activities) einzuwirken. Dies gilt im besonderen bei Verfolgen einer auf Marktprozessen beruhenden Qualitätsstrategie. Auf die Airlines als **"lose Allianzen"** und die **"Zwangs-Ehe-Partner"** der flughafenansässigen Behörden kann mit diesem Instrument kein Einfluß ausgeübt werden. Hier verbleibt die Möglichkeit einer Qualitätskooperation.

---

241 Als "Absender" fungiert hier aber ein von den Airlines gewählter Repräsentant, so daß hier im eigentlichen Sinne der Kommunikationsprozeßtyp Nr. 3 vorliegt.

242 Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.3.32 dieser Arbeit.

243 Vgl. dazu die generellen Anmerkungen bei Diller, H., Kusterer, M., Beziehungsmangement, a.a.O., S. 213. Für den Verkehrsflughafen verweist Wiley darauf, daß der Kommunikationsstil des Airport-Managers eher dem eines Bürgermeisters als dem eines Industriemanagers entsprechen sollte. Vgl. Wiley, J.R., Airport Administration and Management, a.a.O., S. 16.

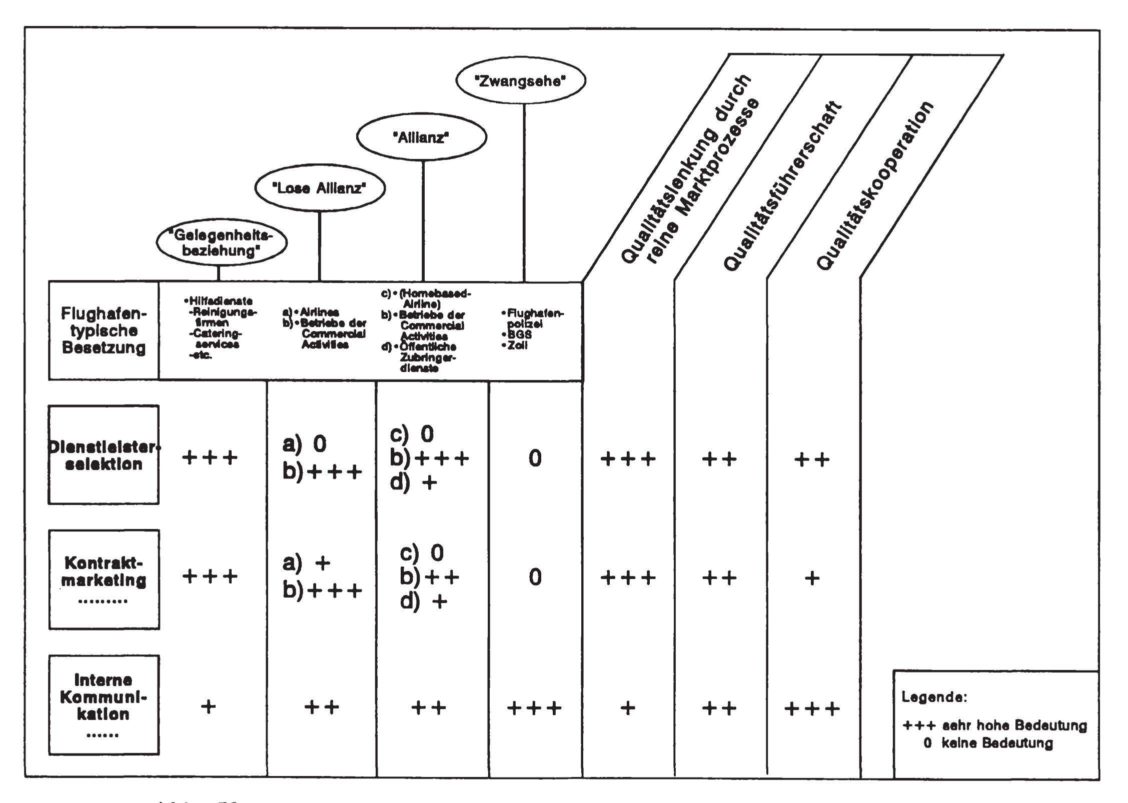


Abb. 50: Zusammenfassende Bewertung partnertypen- und strategiespezifischer Instrumente des Beziehungsmanagement

Innerhalb der instrumentellen Ausgestaltung des Beziehungsmanagement i.e.S. kommt dem **Kontraktmarketing** in bezug auf die beiden erstgenannten Partnertypen eine bedeutende Aufgabe zur Handhabung von Qualitätskonflikten und Durchsetzen einer Qualitätsführerschaft zu. Offensichtlich ist sie gegenüber den "kontraktfreien" "Zwangs-Ehe-Partnern" aber ebenso wenig anwendbar wie aufgrund der spezifischen Recht- und Machtverhältnisse gegenüber den Airlines. Die Beeinflussung des kundenorientierten Verhaltens der Servicepartner und ihres Management ist hingegen über die **interne Kommunikation** zu erreichen. Anzunehmen ist, daß dieses Instrument mit zunehmender "Beziehungsintensität" an Gestaltungsfähigkeit gewinnt und sich als bedeutendstes Instrument im Rahmen der partnergerichteten Strategie der Qualitätskooperation erweist.

4. Qualitätskontrolle und Aufbau einer Qualitätsorganisation in Dienstleistungscentern

4.1 Qualitätskontrolle in Dienstleistungscentern

4.11 Ziele und Gegenstand der Qualitätskontrolle

Ziel der Qualitätskontrolle ist es, innerhalb des Qualitätsmanagementprozesses die vom Centermanagement definierten Qualitätsziele auf ihre Umsetzbarkeit während und nach Durchführung qualitätsgestaltender Maßnahmen zu prüfen. Die Qualitätskontrolle läßt sich in einen Prüfprozeß zerlegen, der aus drei Kontrollstufen besteht: Bestimmung der Qualitätskontrollobjekte (Stufe 1), Festlegen von Qualitätstoleranzschwellen (Stufe 2) sowie Durchführung der eigentlichen Qualitätskontrolle (Stufe 3), wobei die informatorische Aufbereitung der Kontrollergebnisse in einem Qualitätsberichtswesen konkretisiert wird.[244]

---

244 Die Aggregation in drei Kontrollstufen wurde aus Gründen der angemessenen Komplexitätsreduktion gewählt. Eine wesentlich tiefere Stufendifferenzierung findet sich bei Ahlert und Günther, deren neunphasiges Modell Ausgangspunkt für weiterführende Forschungen sein könnte. Vgl. Ahlert, D., Günther, J., Strategisches Controlling und experimentelle Optimierung im Handel, Arbeitspapier Nr. 8 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Distribution und Handel, Hrsg.: Ahlert, D., Münster 1989/90, S. 55 f.

Durch den Aufgabeninhalt der einzelnen Prozeßphasen des Qualitätsmanagement ist die **Auswahl der Kontrollobjekte** ("was geprüft werden soll?") **in Stufe 1** mit den in der Zielplanungsphase festgelegten **Qualitätsstandards** bereits vorbestimmt.[245] Die in **Stufe 2** festzulegenden **Toleranzschwellen**, geben für jedes Qualitätskontrollobjekt Auskunft darüber, wann ein Qualitätsstandard als erfüllt bzw. nicht erfüllt angesehen werden kann.[246]

4.12 Durchführung der Qualitätskontrolle

Im Rahmen der Durchführung der Qualitätskontrollen ist im Dienstleistungscenter festzulegen, wer die Qualitätskontrolle durchführt. Dazu wird in der Literatur zunächst zwischen Eigen-, Fremd- und Selbstkontrolle unterschieden.[247] Das erste Begriffspaar bezieht sich auf die Unterscheidung, ob die zu prüfende Organisationseinheit mit der kontrollierenden Organisationseinheit identisch ist (**"Eigenkontrolle"**) bzw. von einer anderen Stelle innerhalb oder außerhalb der Organisation vorgenommen wird (**"Fremdkontrolle"**). Im Dienstleistungscenter ergibt sich die zusätzliche Variante, daß die Fremdkontrolle durch das Centermanagement im Servicepartnerbetrieb erfolgt. Die **Selbstkontrolle** stellt einen Sonderfall der Eigenkontrolle dar, bei dem die Qualitätsprüfung vom Bearbeiter selbst ausgeführt wird (operator inspection)[248].

Ordnet man die Qualitätskontrollarten den **anbieterorientierten Qualitätskontrollen** zu, so sind die Verfahren und Methoden zu kennzeichnen, bei denen der Centernutzer in der **nachfragerbezogenen Qualitätskontrolle** die Rolle des Prüfers übernimmt. Damit ergeben sich die in Abbildung 51 dargestellten **sechs grundsätzlichen Alternativen der Qualitätskontrolle** in einem Dienstleistungscenter.

---

245 Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.2.23 dieser Arbeit.

246 Vgl. ebenda. Beispielhaft ist in der Anlage eine Zusammenstellung der von dem Flughafen Dublin definierten Kontrollobjekte wiedergeben. Vgl. interne, dem Verfasser von der Betreibergesellschaft AER Rianta zur Verfügung gestellte Unterlagen.

247 Vgl. zu den verschiedenen Prüfarten Hansen, W., Selbstprüfung, in: Masing, W. (Hrsg.), Handbuch zur Qualitätssicherung, a.a.O., S. 815-827.

248 Vgl. ebenda.

Eine **Auswahl dieser** idealtypischen und untereinander kombinierbaren **Qualitätskontrollarten** nimmt das Centermanagement unter Berücksichtigung der Qualitätskosten[249] vor. Bei den **Qualitätskontrollkosten** ist anzunehmen, daß mit zunehmender Größe des Centers und sich verkürzenden Kontrollzyklen der Übergang von einer Fremdkontrolle durch centerexterne Prüforganisationen[250] (Qualitätskontrollart 5) zugunsten einer eigenen Qualitätskontrollabteilung wirtschaftlich sinnvoll ist (Qualitätskontrollart 1). Demgegenüber ist die Frage einer Fremdprüfung der Dienstleistungspartner durch das Centermanagement (Qualitätskontrollart 4) vor allem von der **Qualität der Partnerbeziehung** abhängig.

Kontrollbereiche/ Prüfende Einheit — Qualitäts-kontrollarten	Dienstleistungs-erstellungs-bereiche des Centerbetriebes	Dienstleistungs-erstellungs-bereiche der Servicepartner
Anbieterbezogen	Prüfende Einheit	
Eigenkontrolle	(1) **Centerbetrieb/ Qualitätsabteilung**	(2) **Servicepartner-betrieb/ Qualitätsabteilung**
Selbstprüfung	Mitarbeiter Centerbetrieb	Mitarbeiter Servicepartner
Fremdkontrolle	(3) **Servicepartner-betrieb/Qualitäts-abteilung**	(4) **Centerbetrieb/ Qualitätsabteilung**
	(5) **Dritte Prüforganisation**	
Nachfragerbezogen	(6) **Centernutzer**	

Abb.51: Alternative Qualitäts-Kontrollarten im Dienstleistungscenter

---

249 Zu den einzelnen Komponenten der Qualitätskosten vgl. die Ausführungen in Kapitel B.2.132 dieser Arbeit sowie die dort angegebene Literatur.

250 Als solche externen Prüforganisationen kommen insbesondere solche Unternehmen in Frage, die sich auf dieses Aufgabengebiet spezialisiert haben. Bspw. sei hier die Schweizer Firma Service Plus AG, Zürich erwähnt, die z.B. für die Deutsche Service Gesellschaft der Bahn (DSG) derartige Servicequalitätsanalysen ihrer Intercity-Restaurants vornimmt. Vgl. interne, dem Verfasser von der DSG zur Verfügung gestellte Unterlagen.

So wurde aufgezeigt, daß sich das Centermanagement gegenüber den in einer Gelegenheitsbeziehung mit der Flughafenverwaltung stehenden Hilfsdienstleistern sowie den losen und festen Allianzen i.d.R. ein Qualitätskontrollrecht vorbehält, sofern es sich um Betriebe der Commercial Activities handelt.[251]

Bei den ebenfalls als "lose Allianz" eingestuften Airlines hängt die Durchführung von den centerindividuellen Machtbeziehungen ab.[252] In dem Fall, in dem die Airline ihren Sitz am Flughafen hat und dort der Beziehungstyp einer "Allianz" bzw. "Zwangsehe" mit der Flughafengesellschaft vorliegt, ist in der Praxis zu beobachten, daß der Dienstleistungspartner den Centerbetrieb prüft (Qualitätskontrollart 3). Die starke Machtstellung der Airline führt darüber hinaus zu der Vorgehensweise, mit diesen Ergebnissen im Innenverhältnis als auch durch öffentlichkeitswirksame Publikation zu versuchen, Druck auf die Flughafengesellschaft auszuüben, bestimmte Qualitätsmängel abzustellen.[253] Im Verhältnis zu den flughafenansässigen Behörden ist die Flughafengesellschaft hingegen bestrebt, die autonomen Kontrollbereiche der Servicepartner zu beachten, und mit ihnen die Ergebnisse der eigenen Qualitätskontrollen auszutauschen. Als Möglichkeit, Allianzen und "Zwangsehepartner" trotz der Machtverhältnisse zu kontrollieren, wird der Einsatz externer Prüfinstitute beziehungsweise Einsatz des Kunden als prüfende Einheit gesehen, um so die Qualitätskontrolle zu "entpolitisieren" (Qualitätskontrollart 6 bzw. 5).Die im Rahmen der Qualitätskontrolle einzusetzenden **Prüfverfahren und -methoden** entsprechen im wesentlichen den in der Qualitätsanalyse eingesetzten Analysetechniken. Dennoch müssen in bezug auf inhaltlichen Umfang und Durchführungszyklen aus wirtschaftlichen Gründen Einschränkungen bzw. Ergänzungen vorgenommen werden[254]

---

251 Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel B.3.42 dieser Arbeit.

252 Diese Vermutung bestätigte sich auch in den mit deutschen Verkehrsflughäfen geführten Expertengesprächen und wird zusätzlich durch die oben bereits erwähnten Qualitätskontrollobjekte des Flughafen Dublin deutlich. Hier nimmt die Flughafengesellschaft eine laufende Kontrolle der Leistungsbereitschaften der Airlines in Form der Schalterbesetzungen durch externe Prüfer vor, um nach eigenen Auskünften mit diesen Ergebnissen die Schaltervergabe und Mietkonditionen auszuhandeln. Eine solche Option ist ihr im Gegensatz zu den deutschen Airports nur in Verbindung mit ihrem privatisierten Status gegeben. Vgl. AER Rianta (Hrsg.), Facility survey, a.a.O., o.S.

253 Vgl. die aktuelle Auseinandersetzung zwischen der Flughafen Frankfurt am Main AG (FAG) und der Lufthansa über die Servicequalität des Heimatflughafens der Lufthansa. o.V., "Flughafen Frankfurt weiter attraktiv", FAG widerspricht Marktuntersuchung/Verkehr nimmt zu, in: FAZ vom 5. März 1992, S. 37; o.V., Lufthansa: FAG schuld an Verspätungen, in: FNP vom 5. März 1992, S. 1.

254 So ist offensichtlich, daß periodisch wiederholte Qualitätskontrollen allein aus wirtschaftlichen Gründen eine Umfangsreduktion z.B. durch Verzicht auf eine wieder-

Damit kann ihre Darstellung auf die am häufigsten in der Praxis anzutreffenden Kontrollverfahren beschränkt werden.[255] Als erste grundsätzliche Form der Qualitätskontrolle wird im Rahmen der **anbieterbezogenen Qualitätskontrolle** auf die **Beobachtung** zurückgegriffen. Im einfachsten Fall stellt sie sich durch den **Soll-Ist-Vergleich** vorgegebener **Nutzungsintensitäten** über Frequenzzählungen der in Anspruch genommenen Centerbetriebseinrichtungen beziehungsweise der Servicepartnerbetriebe durch das Centermanagement oder beauftragte Institute dar. Als einen weiteren Anwendungsfall dieser Beobachtungen finden in der Praxis **zeitbezogene Qualitätskontrollen** breite Verwendung, bei denen durch Standards vorgegebene Prozeßzeiten mit der tatsächlichen Durchführungszeit verglichen werden (Vgl. Abbildung 52).[256] Ein in der Praxis häufig anzutreffender Fall der Qualitätskontrolle stellt sich im Dienstleistungscenter in Form der teilnehmenden Beobachtung dar. Stauss spricht in diesem Fall auch vom "**silent-shopper-Verfahren**"[257]. Hier kontrolliert entweder eine externe Prüforganisation oder eine eigens eingerichtete interne Qualitätsprüfeinheit die Einhaltung von Qualitätsstandards im laufenden Centerbetrieb.

Der Prüfumfang kann sich dabei auf einzelne bereichsspezifische Potential-, Prozeß- und Erlebnisdimensionen bzw. Indikatoren sowie umfangreich vorgenommene Qualitätsaudits erstrecken.[258]

---

holte Erfassung der Erwartungen an die Servicequalität vornehmen. Umgekehrt werden Qualitätskontrollen definitionsgemäß häufiger durchgeführt als die breiter angelegten Qualitätsanalysen.

255 Zu den Analysemethoden selbst vgl. die grundsätzlichen Ausführungen in Kapitel B.2.1 dieser Arbeit.

256 Wie Abbildung 52 zeigt, wird beispielsweise am Dublin Airport der Zeitbedarf der ankommenden und abfliegenden Passagiere über alle Durchlaufstufen d.h. Stillstandszeit auf dem Rollfeld ("Time on Stand"), Bustransfer zur Gepäckhalle, dortige Ankunft von Passagieren, Gepäck und Sicherheitscheck laufend gemessen und kontrolliert. Auszugsweise ist die Verteilung der Ankunftszeiten von Passagieren nach Verlassen des Flugzeuges in der Ankunftshalle wiedergegeben, die zwischen 4 und 17 Minuten schwankt und durchschnittlich 6 Minuten beträgt. Im unteren Teil der Abbildung sind die gleichen Sachverhalte für das ankommende Gepäck dargestellt, wobei deutlich wird, daß in beiden Fällen der gesetzte Standard bei einem Teil der Fluggäste nicht erreicht wird, und sich die Verteilung im Vergleich zum Vorjahr qualitativ verbessert hat. Dabei wurde die Soll-Zeit zunächst provisorisch festgelegt. Vgl. AER Rianta, Facility Survey Report, a.a.O., o.S.

257 Unter dem "Silent Shopper" ist dabei ein Testkäufer zu verstehen, der für das Dienstleistungspersonal als solcher nicht zu erkennen ist. Vgl. Drewes, W., Qualitätssicherung im Bankgewerbe, in: Masing, W. (Hrsg.), Handbuch der Qualitätssicherung, a.a.O., hier S. 682.

258 Zu dem Begriff und Inhalt von Qualitätsaudits vgl. Kapitel 2.132 in dieser Arbeit.

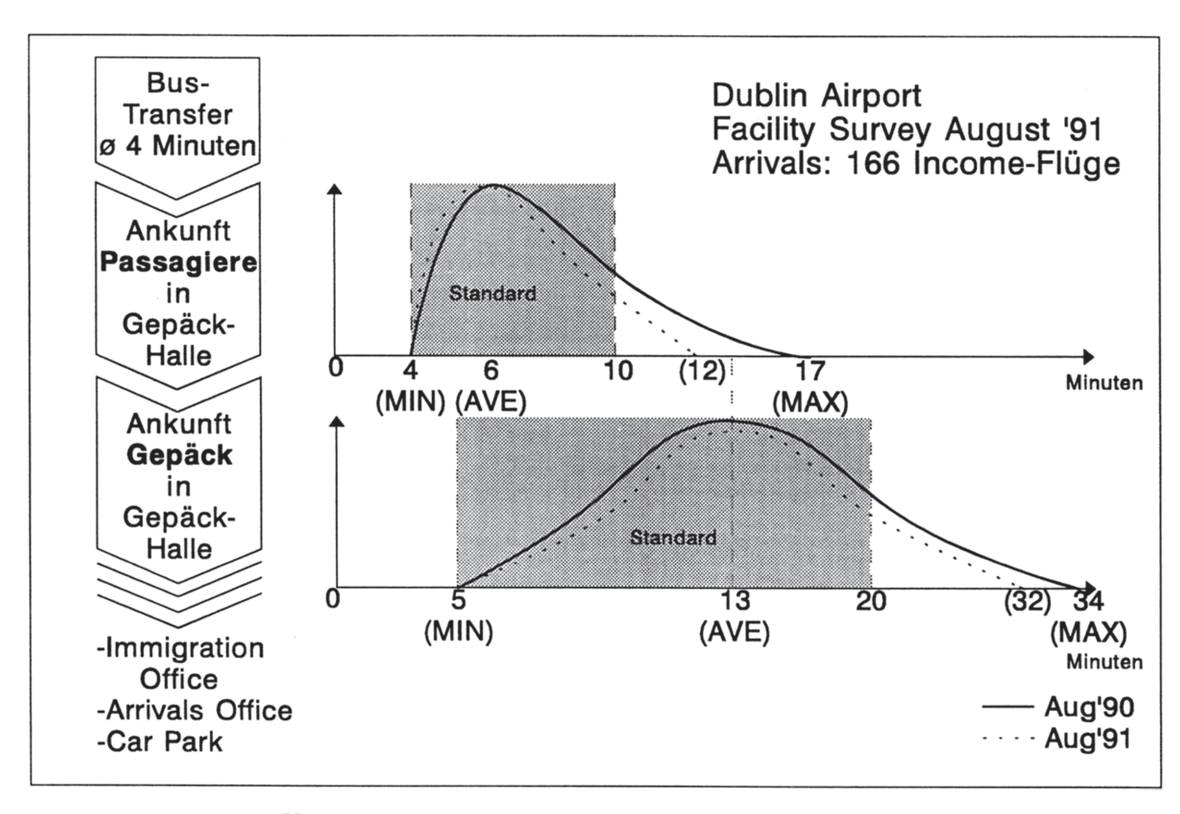


Abb. 52: Prozeßbezogene Zeitanalysen zum Flughafen Dublin

Während die Soll-Ist-Abweichung von potentialorientierten Qualitätsstandards (z.B. Vorhandensein von Gepäck-Trolleys) ein relativ unproblematisches Kontrollobjekt darstellt, ist die Überprüfung der Einhaltung prozeßorientierter Qualitätsstandards (z.B. Deutlichkeit von Lautsprecherdurchsagen, Personalverhalten) nur dann sinnvoll, wenn die im Zeitablauf wechselnden Prüfer die Qualitätsstandards identisch interpretieren und gleiche Bewertungsmaßstäbe zugrunde legen. Als Erfolgsvoraussetzung für eine im Zeit- und Interobjektvergleich valide Qualitätskontrolle wird in Literatur und Praxis auf die sorgfältige Erstellung von Prüfprotokollen sowie die Schulung der Prüfer hingewiesen.[259] Neben der umfassenden Befragung von Flughafennutzern durch das Centermanagement besteht im Dienstleistungscenter noch die zusätzliche Möglichkeit, eigens durch die **Servicepartner erhobene Qualitätskontrollinformationen** in die Qualitätskontrolle zu übernehmen. Hier kann auf das Beispiel der SAS Servicepartnergruppe hingewiesen werden, die für ihre weltweit tätigen Restaurants ein Kundenbefragungssystem als Softwarepaket entwickelt hat, welches auf den Dialog mit dem Flughafenmanagement ausgerichtet ist.[260]

Bei den **nachfragerbezogenen Qualitätskontrollen** bieten die verschiedenen Befragungsformen einen breiten Ausgestaltungsspielraum. Das bei Verkehrsflughäfen ausgebauteste befragungsgestützte Qualitätskontrollsystem setzt nach Kenntnis des Verfassers die British Airport Association (BAA plc) als Trägergesellschaft der größten britischen Verkehrsflughäfen unter der Bezeichnung "**Quality monetoring system (QSM)**" ein.[261]

---

259 In bezug auf das Verkehrscenter "Bahnhof" vgl. Garre, K.H., Müller, J., Das Qualitätssicherungssystem im Personenverkehr der DB, in: Die Bundesbahn, Heft 9/1991.

260 Das unter der internen Bezeichnung "customer quads"(quality assurance and development system) implementierte Qualitätskontrollsystem beruht auf sechs Fragen, die die eigenen Restaurantbetreiber der SAS Servicepartnergruppe monatlich nach vorgegebenen Zyklen zweihundert Gästen vorzulegen haben. Die Antworten werden anschließend direkt in einen kassenverbundenen Personalcomputer eingegeben, der die Ergebnisse nach vorbereitetem Muster auswertet. Die Qualitätsstandards sind dabei örtlich vom Restaurantbetreiber festzulegen. Bemerkenswert hierbei ist, daß der Ergebnisbericht einen Quality-Report "to the airport-manager" vorsieht, der bei Unterschreiten der vereinbarten Qualitätsstandards eine direkte Überweisung einer qualitätsbezogenen Vertragsstrafe ("service guarantee committment-Scheck") vorsieht.

261 Auf einer monatlichen Basis werden dazu - differenziert nach dem Verkehrsaufkommen der jeweiligen Flughäfen - ca. 5.000 Fluggäste durch ein eigenes Befragungsteam interviewt. Das Befragungskonzept dokumentiert, daß dabei von dem QSM sowohl potential-, prozeß- als auch ergebnis- und leistungsumfangbezogene Teilqualitäten nach den einzelnen Prozeßstufen der Flughafendienstleistung differenziert werden. Vgl. BAA plc (Hrsg.), Quality of Service Monitor, a.a.O.

Eine modifizierte Form der externen Qualitätskontrolle stellt das Initiieren von Kundenbeschwerden über **Kunden-Kommentarkarten-Systeme** dar. Ihr methodisches Vorgehen besteht darin, die Centernutzer über die Bereitstellung sog. Comment Cards zu einer regelmäßigen Bewertung vorgegebener Qualitätsdimensionen und offener Fragestellungen zu bewegen. Die Ergebnisse der Qualitätskontrollen für die Monate August/September 1991 sind in Abbildung 53 wiedergegeben.[262]

Die Kontrollergebnisse sind in einem leistungsfähigen **Qualitätsberichtswesen** aufzubereiten. Aufgrund der Vielzahl der in einem Dienstleistungscenter zu überprüfenden Qualitätsdimensionen und -indikatoren erscheint es zweckmäßig, die Ergebnisse der Qualitätskontrollen in unterschiedlichen **informatorischen Verdichtungsgraden** auszuwerten und den verschiedenen Parteien und Hierarchiestufen des Dienstleistungscenters zugänglich zu machen (vgl. Abbildung 54). Dabei ist offensichtlich, daß das Center-Top-Management hochaggregierte Qualitätsinformationen und die Bereiche mit Kundenkontakt detailliertere Meßergebnisse im Hinblick auf die weitere Qualitätsgestaltung erhalten. Den Bereichsleitungen ist sinnvollerweise der optionale Zugang zu dem gesamten Qualitätsberichtswesen zu ermöglichen. Dieses kann in schriftlichen Dokumentationsbänden oder über on-line-Zugriff aus der Qualitätsforschung erfolgen.[263] Die einzelnen Partner dürften hingegen - zumindest im Fall der "Allianz- und Zwangsehepartner" - lediglich selektiven Zugriff auf Kontrollinformationen erhalten.

---

262 Der Flughafen Dublin hat ein solches Comment Card-System implementiert und erreicht nach eigenen Angaben einen monatlichen Rücklauf von 130 bis 400 Comment Cards in Abhängigkeit von dem saisonalen Passagieraufkommen. Vgl. AER Rianta (Hrsg.), Customer Comment Card - System, Befragungsunterlagen, Ergebnischarts und umfangreiche ergänzende schriftliche Anmerkungen, Dublin 1992, (unveröffentlichte Unterlage).

263 Vgl. dazu die für das Dienstleitsungscenter "Verkehrsflughafen" transferierbaren Vorgehensweisen der Deutschen Bundesbahn. Deutsche Bundesbahn (Hrsg.), Erster Qualitätsbericht, Qualitätssicherungssystem Personenverkehr, a.a.O., o.S.

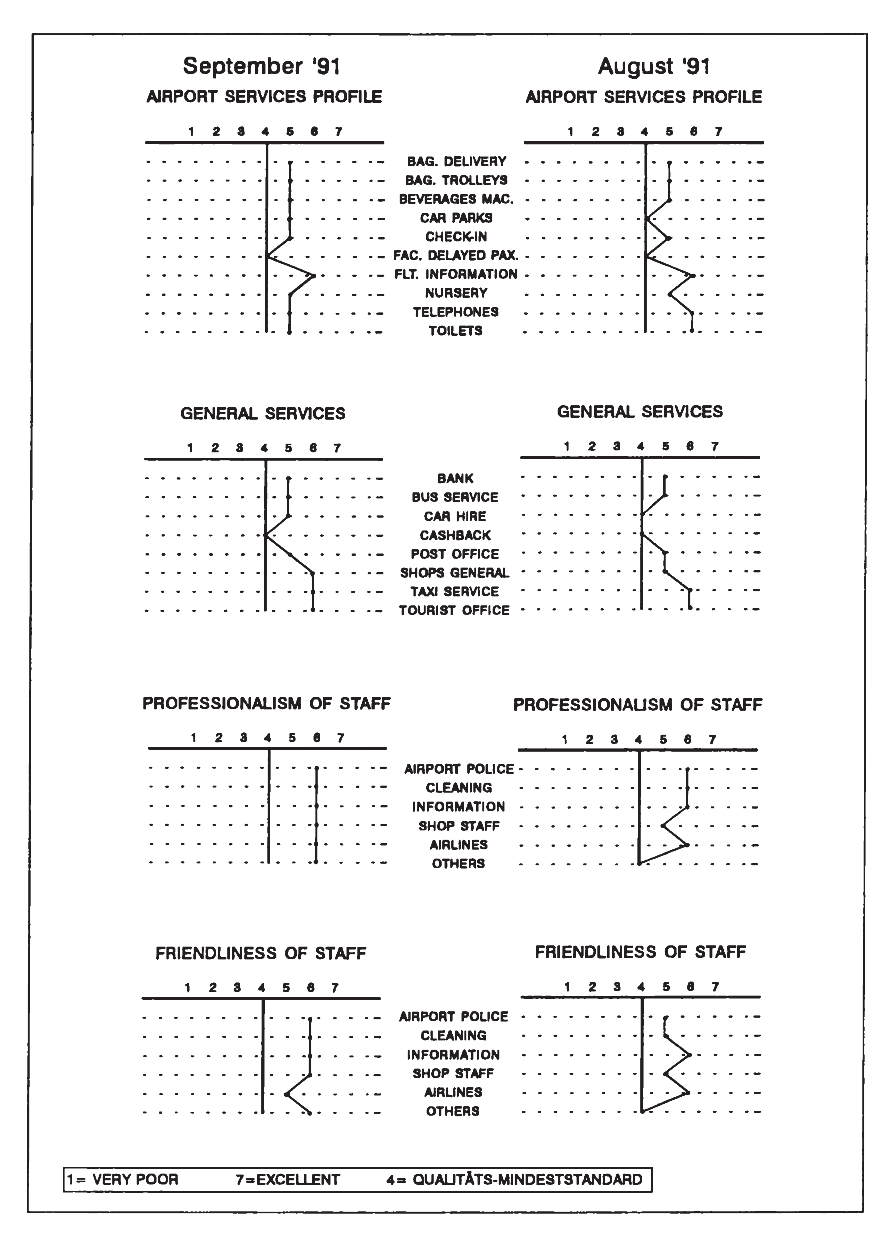


Abb.53: Qualitätskontrollergebnisse des Flughafens Dublin auf Basis des Comment Card-Systems im Zeitvergleich (Quelle: von AER RIANTA Dublin 1992 dem Verfasser zur Verfügung gestellte Unterlagen)

Das Kundenkontaktpersonal wird vom Centerbetrieb und den Servicepartnern auszugsweise über interne Kommunikationsmedien über qualitätsrelevante Belange informiert (vgl. Abbildung 54).[264] Um den informatorischen Verdichtungsprozeß durchführen zu können, bedarf es der Entwicklung eines **Qualitätskennzahlensystems**, das die einzelnen Kontrollergebnisse dimensional standardisiert und in eine Aggregationsreihenfolge bringt.[265] Auf Basis eines solchen **Indexzahlensystems** baut die Deutsche Bundesbahn für das Verkehrscenter "Bahnhof" ein Qualitätskennzahlensystem auf. Grundgedanke ist dabei, die Ergebnisse der internen Prüfungen und externen Kontrollbefragungen dadurch vergleichbar zu machen. Dies geschieht, indem die Kontrollergebnisse jedes Qualitätsitems in einem qualitativen **Erfüllungsgrad** des gesetzten Qualitätsstandards transformiert, und die Einzelergebnisse über Scoring-Tabellen zu jeweils höher aggregierten Kennzahlen zusammengefaßt werden.[266]

Neben der Verarbeitung der Qualitätskontrollergebnisse im Kennzahlensystem kommt dem **Vergleich der Ergebnisse** im zeitlichen Ablauf oder bereichsspezifisch besondere Bedeutung zu. Im Hinblick auf Verkehrsflughäfen bietet es sich an, Bereichsvergleiche zwischen verschienden Terminals oder gleichartigen Servicepartnerbetrieben vorzunehmen, deren Ergebniswert über denjenigen des beschriebenen Comment Card-Systems der AER Rianta hinausgeht.[267]

4.2 Aufbau einer Qualitätsorganisation in Dienstleistungs-centern

Unter der **Qualitätsorganisation** wird generell die Zuordnung und die Abstimmung verschiedener qualitätrelevanter Tätigkeiten zur Erreichung der Qualitätsziele verstanden.[268]

---

264 Vgl. dazu die Ausführungen in den Kapiteln B.3.32 und B.3.42 dieser Arbeit.

265 Vgl. zu dem Aufbau eines Qualitätskennzahlensystemes Horváth, P., Urban, G. (Hrsg.), Qualitätscontrolling, Stuttgart 1990, S. 58 f.

266 Vgl. Deutsche Bundesbahn (Hrsg.), Erster Qualitätsbericht, Qualitätssicherungssystem Personenverkehr, Mainz 1991, (unveröffentlichte Unterlage), o.S.

267 Vgl. AER Rianta (Hrsg.), Customer Comment Card-System, a.a.O.

268 Vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) und Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Qualitätsförderung (SAQ) (Hrsg.), Organisation der Qualitätssicherung im Unternehmen, Teil II, Abläufe zur Qualitätssicherung, Berlin, Köln, Frankfurt 1976, S. 6.

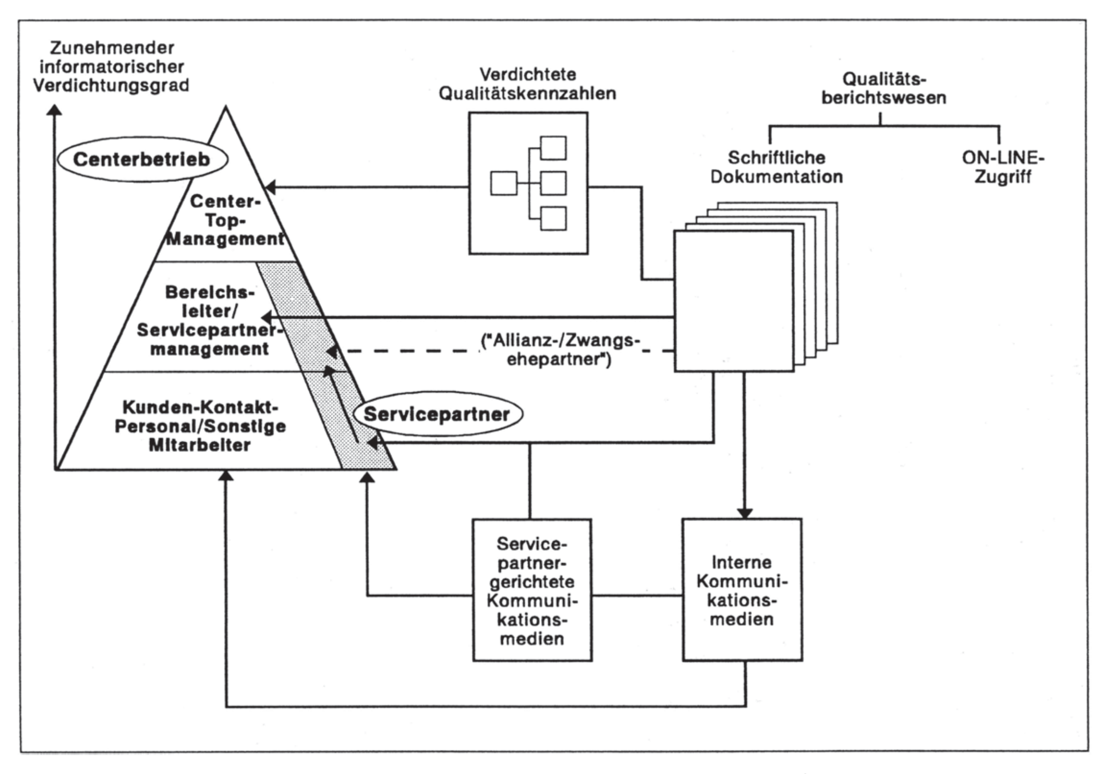


Abb. 54: Grundaufbau eines Qualitätsberichtswesens im Dienstleistungscenter

Entsprechend der allgemeinen Organisationstheorie kann man die Organisation des Qualitätsmanagement in eine Ablauf- und eine Aufbauorganisation unterteilen.[269] Die **Ablauforganisation** umfaßt alle qualitätsrelevanten Prozesse und deren Abläufe in einzelnen Phasen des Qualitätsmanagementkreises.[270]

Demgegenüber obliegt es der **Aufbauorganisation des Qualitätsmanagement**, die Aufgabengliederung und -verteilung von qualitätsrelevanten Tätigkeiten und Verantwortungen in Organisationsstrukturen zu transformieren.[271] Ihre Regelung gewinnt besonders dann an Bedeutung, wenn sich das Centermanagement bei den centerbetriebsbezogenen Qualitätsstrategien für eine **strukturdominante Qualitätsstrategie** entscheidet.[272] Die Qualitätsaufbauorganisation kann wiederum in eine **primäre**, in der Unternehmensorganisation dauerhaft verankerte Aufbauorganisation und eine temporär angelegte **sekundäre Qualitätsorganisation** in Gestalt der Qualitätszirkelorganisation[273] unterteilt werden.[274]

---

269 Vgl. ebenda, sowie zu den grundsätzlichen Aufgabeninhalten und Abrenzungen von Aufbau- und Ablauforganisation: Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 240 ff.; Staehle, W. H., Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 4. neu-bearb. und erw. Aufl., München 1989, S. 627 ff.

270 Vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) und Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Qualitätsförderung (SAQ) (Hrsg.), Teil II, Abläufe zur Qualitätssicherung, a.a.O., S. 6 ff. Das in diesem Zusammenhang detailliert anzustellende Überlegungen über Verfahrensvorschriften und -abläufe des Qualitätsmanagement den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätten, ist ebenfalls offensichtlich.

271 Vgl. dazu die grundlegenden Ausführungen bei: Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) (Hrsg.), Organisation der Qualitätssicherung im Unternehmen, Teil I: Aufbau der Qualitätsorganisation, a.a.O.

272 Vgl. ebenda.

273 Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel B3.32 dieser Arbeit.

274 Vgl. zu dieser Unterscheidung Staehle, W., Management, a.a.O., S.693 ff. und 705 ff. Staehle begründet das Entstehen einer sekundären Organisation mit dem Auftauchen neuer und/oder zeitlich befristeter Probleme, die solange von einer Sekundärorganisation zu lösen sind, bis deren Aufgabeninhalt schließlich über eine Verankerung in der dualen bzw. Matrixorganisation übernommen wird. Die relative Neuartigkeit der oben diskutierten Servicequalitätsaspekte und die im folgenden noch nachzuweisende fehlende Berücksichtigung entsprechender Qualitätsabteilungen in Dienstleistungscentern wie im Fall der Verkehrsflughäfen läßt eine solche Differenzierung in diesem Kontext damit sinnvoll erscheinen.

4.21 Aufbau einer primären Qualitätsorganisation

Der Aufbau einer primären Organisationseinheit empfiehlt sich in der Regel dann, wenn in arbeitsteiligen Systemen eine größere Anzahl spezifischer Aufgaben anfällt, die inhaltlich von anderen Funktionen separierbar sind und über Spezialisierungseffekte eine erhöhte Leistungswirksamkeit erwarten lassen.[275]

Während ersteres Kriterium mit den vielfältigen und qualitätsrelevanten Analyse-, Planungs-, Gestaltungs- und Kontrolltätigkeiten im Dienstleistungscenter als erfüllt anzusehen ist, bedarf die Frage einer Separierbarkeit qualitätsrelevanter gegenüber nicht-qualitätsrelevanten Aufgaben einer kritischen Auseinandersetzung. Spezialisierungseffekte sind vor allem in der Qualitätsanalyse- und -planungsphase zu erwarten, wobei die Interdisziplinarität der Qualitätsgestaltungsaufgaben eine sinnvolle Funktionsabgrenzung zu anderen Abteilungen erschwert. Entsprechend kann eine formale Organisationseinheit "Servicequalität" nur dann sinnvoll implementiert werden, wenn die Aufgaben voneinander abgegrenzt werden können.

Bei der Institutionalisierung des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement in der formalen Centerorganisation stellt sich die Frage, ob es in Form einer Stabs- oder Linienfunktion zu realisieren ist. Bei einer Implementierung der Qualitätsfunktion als **Stabsstelle** übernimmt diese typischerweise die **Qualitätsanalyse und -planung**.[276]

Demgegenüber werden durch eine **Institutionalisierung als Linienfunktion** der entsprechenden Abteilung auch solche Aufgabenbereiche zugänglich gemacht, die Entscheidungs- und Durchsetzungscharakter haben, also insbesondere Fragen der **Qualitätsgestaltung** berühren.[277]

---

275 Vgl. dazu die Überlegungen von Meffert beim Aufbau von Marketingorganisationen, in: Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 540 ff. Aus den von Meffert in Anlehnung an Wagner gemachten Ausführungen kann abgeleitet werden, daß eine absatzmarktorientierte Organisationseinheit und damit auch eine Organisationseinheit "Servicequalität" dann sinnvoll einzurichten ist, wenn sie die Flexibilität, Kreativität und Innovationsbereitschaft einer Organisation erhöhen kann und eine sinnvolle Aufgabenspezialisierung zuläßt. Vgl. Wagner, H., Gestaltungsmöglichkeiten einer marketingorientierten Strukturorganisation, in: Meffert, H. (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis, Wiesbaden 1975, S. 282.

276 Vgl. zu den unterschiedlichen Aufgaben und Ausgestaltungsspielräumen von Stabs- bzw. Linienfunktionen Staehle, W., Management, a.a.O., S. 660 ff.

277 Vgl. dazu die transferierbaren Überlegungen bei ebenda.

Eine **Empfehlung** zugunsten einer dieser beiden grundsätzlichen Organisationsalternativen kann nur vor dem Hintergrund der jeweiligen **centerspezifischen Organisationsmerkmale** erfolgen. **Centertypenspezizifisch** läßt sich aber argumentieren, daß bei den aufgezeigten hohen Leistungsverflechtungen des Dienstleistungscenters "Verkehrsflughafen" eine Separierung im Sinne einer gestaltenden Organisations-Linieneinheit nicht sinnvoll ist.[278] Zudem ist trotz der vorgenommenen Beschränkung auf absatzmarktbezogene Aspekte eine unvertretbare Aufgabenfülle zu Lasten der etablierten Centerabteilungen zu erwarten.[279] Andererseits ist mit der Etablierung einer Stabstelle "Servicequalität" und ihrer Konzentration auf Informationsbeschaffungs- und -auswertungsaktivitäten eine Verminderung von entscheidungsrelevanten Informationsdefiziten zu erwarten.

Einer so konzipierten Stabsstelle kann wiederum eine Stabs- oder Gremiumfunktion zugeordnet werden. Für den Fall der Verkehrsflughäfen sind insbesondere die zentrale Verkehrsleitung, die Mieter- und Konzessionärsbetreuung oder aber die Flughafendirektion als Anbindungsalternativen zu analysieren. Von einer Angliederung der Stabsstelle "Servicequalität" an die zentrale Verkehrsleitung ist aufgrund der Kumulation kundenkontaktintensiver Bereiche die größte Problemnähe zu erwarten.[280] Qualitätsaspekte im Commercial Activity-Bereich und im Zubringerverkehr sind bei einer solchen Lösung jedoch unterrepräsentiert. In den Planungsüberlegungen der befragten deutschen Airports wird die Anbindung einer solchen Qualitäts-Stabstelle an die **Marketing-Abteilung** präferiert. Diese ist bei den verschiedenen Flughäfen sowohl als Linien- als auch selbst als Stabsstelle institutionalisiert, wobei letztere der Flughafendirektion direkt unterstellt ist.[281]

---

278 Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.1 zur Aufgabenheterogenität bei Verkehrsflughäfen.

279 So führen die Autoren des Entwurfes der deutschen DIN-Norm zur Ausgestaltung von Qualitätssicherungssystemen in Dienstleistungen aus: "Wenngleich mit spezifischer Verantwortung ausgestattetes Personal bei der Erzielung von Qualität dienlich sein kann, sollte doch betont werden, daß es nicht diese Leute sind, die Qualität erzeugen. (...) Der Anwendungsbereich des Qualitätssicherungssystems umfaßt sämtliche Funktionen und erfordert die Einbeziehung des gesamten Personals der Organisation." Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN), Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystems, a.a.O., S. 20.

280 Dies kann vor allem dadurch argumentativ belegt werden, daß diesen Bereichen die höchste Kontaktfrequenz der Flughafennutzer mit dem Airport zukommt. Zu der grundsätzlichen Organisationsstruktur von den Flughäfen selbst vgl. die Ausführungen in Kapitel C.1 dieser Arbeit.

281 Vgl. dazu die dem Verfasser von den Flughäfen Frankfurt und Hamburg zur Verfügung gestellten Organigramme zukünftiger Organisationsalternativen.

Für eine solche Institutionalisierung sind einerseits die große inhaltliche und instrumentelle Affinität des absatzmarktbezogenen Qualitätsmanagement zur Marktforschung als Argument heranzuführen. Andererseits kann von einer solchen Lösung eine generell gewünschte Aufwertung des Flughafenmarketing erwartet werden, das bisher z.T. noch als klassische Airport-Werbung bzw. Public Relations ausgeführt wird.[282] Wird die formale Qualitätsorganisation mit den Spezialisierungsvorteilen assoziiert, so werden die Grundsätze der Flexibilitätsorientierung, Kreativität und Innovationsbereitschaft von Organisationseinheiten im Bereich der Servicequalität mit der Etablierung sekundärer Qualitätseinheiten verbunden.

4.22 Aufbau einer sekundären Qualitätsorganisation

Im Zusammenhang mit der sekundären Qualitätsorganisation wird in der Literatur vor allem die Etablierung von Qualitätszirkeln diskutiert. In Anlehnung an Deppe werden **Qualitätszirkel** als dauerhaft institutionalisierte Gesprächsgruppen zu qualitätsbezogenen Themenbereichen verstanden.[283] Als **Charakteristika** von Qualitätszirkeln werden dabei herausgestellt, daß

- die Anzahl der Qualitätszirkelteilnehmer i.d.R auf **fünf bis acht nach dem Freiwilligkeitsprinzip ausgewählte Mitarbeiter** begrenzt ist,
- die Zirkelmitarbeiter **unteren Hierarchiestufen** der primären Organisation angehören,
- die **arbeits- und selbstbestimmten** Problembereiche in der Regel einen engen Bezug zu Qualitätsthemen haben.[284]

---

282 Die deutschen Verkehrsflughäfen könnten dabei auf Erfahrungen ausländischer Airports zurückgreifen, wo dem im hier verwandten Sinne verstandenen absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement bereits seit längerem ein fester Platz in der formalen Centerorganisation zugewiesen wird. So ist das Qualitätsmanagement am Flughafen Amsterdam/Schipol beispielsweise als Stabsstelle der Flughafendirektion zugeordnet, die sich ihrerseits Marketing and Quality Department nennt. Vgl. dem Verfasser von dem Flughafen Amsterdam/Schiphol zur Verfügung gestellte Unterlagen/Organigramme.

283 Vgl. Deppe, J., Qualitätszirkel - Eine kritische Auseinandersetzung der deutschsprachigen Literatur und problemorientierte Zusammenstellung der Forschungsdefizite, Arbeitspapier Nr. 85/11, Hrsg.: Mag, W., Bochum 1985, S. 15. Hinzuweisen ist auf eine unterschiedliche Interpretation des Begriffes "quality circle" in der Literatur. Vgl. dazu Corsten, H., Vergleichende Gegenüberstellung des Quality Circle-Ansatzes mit anderen mitarbeiterorientierten Qualitätsförderungskonzepten, Teil 1 und 2, a.a.O., S. 196 ff. und S. 250 ff. sowie Wicher, H., Qualitätszirkel, in: Wist, Heft 7/1987, S. 333-337, der angesichts der verwirrenden Begriffsvielfalt auf die Vorteilhaftigkeit der o.g. Definition von Deppe im Sinne eines Minimalkonsenses verweist. Vgl. ebenda, S. 333.

284 Vgl. Deppe, J., Qualitätszirkel, a.a.O., S. 15 ff. und die Interpretation von Wicher, H., Qualitätszirkel, a.a.O., S. 333 ff.

Zu den sachbezogenen Aufgaben von Qualitätszirkeln wird die Identifikation und die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen qualitätsbezogener Problembereiche gezählt. Im besonderen wird auf solche Qualitätsmängel abgestellt, die von der formalen Qualitätsorganisation nicht erkannt werden. Damit wirkt dieses Instrument den Nachteilen der centerbetriebsbezogenen kontrolltechnokratischen Qualitätsstategie entgegen. Neben den eigentlichen Sachzielen werden mit der Einrichtung von Qualitätszirkeln auch motivationale Zielsetzungen verfolgt, die vor allem eine Erhöhung des Qualitätsinteresses, der - awareness und der mitarbeiterorientierten Qualitätsverantwortung bewirken soll.[285]

Der Ursprung der Qualitätszirkel liegt zwar in japanischen Industrieunternehmen.[286] Dennoch wird in der Literatur ein Transfer dieses Konzeptes auf den Dienstleistungssektor diskutiert und mit Beispielen unterschiedlicher Branchen belegt.[287] Im Bereich der Verkehrsflughäfen liegen erste Erfahrungen mit Qualitätszirkeln des Flughafens Frankfurt und des Flughafens Dublin vor. Wie die Abbildung 55 zeigt, ist das Personal des irischen Flughafens in sechs Qualitätzirkelgruppen eingeteilt, wobei drei auf Qualitätsproblembereiche absatzmarktorientierter "external customers" ausgerichtet sind.[288] Nach eigenen Auskünften beschäftigen sich die dargestellten Zirkelgruppen in regelmäßigen Sitzungen mit Qualitätsverbesserungsprojekten in jenen primärorganisatorischen Bereichen, in denen die Mitarbeiter des Qualitätszirkels selbst tätig sind. Um eine unternehmensweite Qualitätsverpflichtung zu erreichen, wechseln die Qualitätszirkel-Teilnehmer der AER Rianta auf freiwilliger Basis alle 12 Monate und werden dabei im Rahmen eines zweitätigen Workshops durch die Personalabteilung in die Qualitätszirkelarbeit eingewiesen. Im Mittelpunkt steht dabei die Vermittlung und das Training instrumenteller Qualitätstechniken wie Brainstorming, Time Management, Pareto- und Fishbone-Analysen etc.[289]

An der Zusammensetzung der Zirkelteams bei AER Rianta ist beachtenswert, daß auch **Mitarbeiter der Servicepartner** (hier insbesondere der Airport Police) in die Zirkelorganisation integriert sind.

---

285 Vgl. Wicher, H., Qualitätszirkel, a.a.O., S. 334.

286 Vgl. Wildemann H., Strategien zur Qualitätssicherung - Japanische Ansätze und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Unternehmen, a.a.O., S. 1048.

287 Vgl. Ingle, S., Quality Circles in Services Industries, Englewood Cliffs 1982.

288 Vgl. dem Verfasser von der Betreibergesellschaft AER Rianta zur Verfügung gestellte, interne Unterlagen.

289 Vgl. ebenda. Zu der Beschreibung der einzelnen Qualitätsinstrumente vgl. Haist, F., Fromm, H. J., Qualität im Unternehmen, a.a.O.

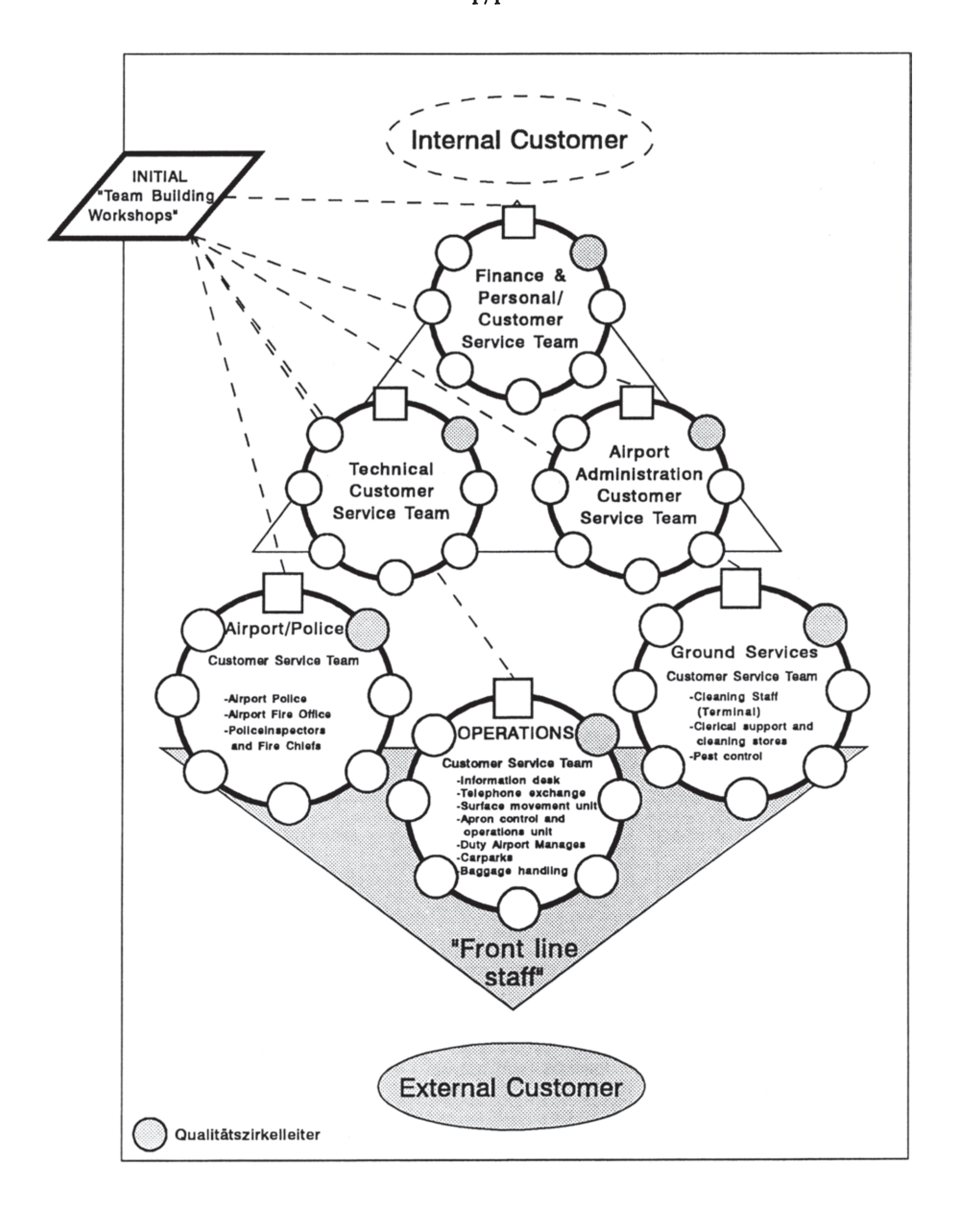


Abb.55: Qualitätszirkel des Flughafens Dublin (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an von der AER RIANTA dem Verfasser zur Verfügung gestelltes Material)

Dieses Faktum deutet auf eine spezifische Eignung der Qualitätszirkel hin, in Dienstleistungscentern auch Personal der Dienstleistungspartner in die Qualitätsorganisation einzubeziehen. Neben den "Zwangsehepartnern" werden hauptsächlich die langfristigen Beziehungspartner der kooperierenden Allianzen in die Qualitätsorganisation mit einbezogen. Bezüglich der Integration von Airline-Personal wurde von den Experten größerer Flughäfen auf die Problematik hingewiesen, daß sich der Austausch von konkurrenzrelevanten Qualitätsinformationen hinderlich auf das aktive Airline-Engagement in flughafenbezogenen Quality-Circles auswirkt.[290] Darüber hinaus lassen sich die sekundären mitarbeiterorientierten Qualitätskonzepte auch untereinander kombinieren. So hat der Flughafen Frankfurt unter der Bezeichnung **"Ideen-Teams"** ein Modell entworfen, das eine Verknüpfung von Quality Circles mit dem betrieblichen Vorschlagswesen darstellt.[291] Dem Centermanagement bietet sich außerdem noch die Möglichkeit, spezifische oder allgemeine Qualitätsthematiken in temporär angelegten Projektteams wie etwa quality task forces zu behandeln.[292]

4.23 Integration der primären und sekundären Qualitätsorganisationen im Dienstleistungscentern

Die primäre und sekundäre Qualitätsaufbauorganisation stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern sind in geeigneter Form zu verknüpfen.[293] Corsten spricht in diesem Zusammenhang auch von einer komplementären Beziehung der beiden Qualitätsorganisationen.[294]

---

290 Zudem wird in diesem Zusammenhang auf die regelmäßigen Arbeitssitzungen im Rahmen der AOC-(Airline Organization-Committee)-Gespräche verwiesen, die eine gewisse strukturelle Ähnlichkeit zu den Qualitätszirkeln aufweisen.

291 Vgl. Flughafen Frankfurt am Main AG (Hrsg.), Ideen Teams, Prospekt, Frankfurt o.J., (unveröffentlichte Unterlage), sowie die zusätzlich dem Verfasser zur Verfügung gestellte entsprechende Betriebsvereinbarung.

292 Hier kann für den Fall des Dienstleistungscenters "Verkehrsflughafen" wieder auf das Beispiel des Dublin-Airports hingewiesen werden, der nach eigenen Angaben eine quality task force mit Repräsentanten der Marketing-, Operations-, Property-, Commercial Activities-, Administration- und Personal-Divisions gebildet hat. Es soll die kontinuierliche Koordination aller qualitätsrelevanten Problembereiche solange sichergestellt werden, bis das im Aufbau befindliche formale Qualitätssicherungssystem in Irland etabliert ist. Vgl. interne, dem Verfasser von AER Rianta zur Verfügung gestellte Unterlagen.

293 Vgl. dazu Wicher, H., Qualitätszirkel, a.a.O., S. 334.

294 Vgl. Corsten, H., Vergleichende Gegenüberstellung des Quality-Circle-Ansatzes mit anderen mitarbeiterorientierten Qualitätsförderungskonzepten, Teil 1, a.a.O., S. 198.

In der Literatur wird vorgeschlagen, die Qualitätszirkel selber in eine **Qualitätszirkelorganisation** zusammenzufassen und diese über Koordinatoren und eine Steuerungsgruppe mit der formalen Aufbauorganisation zu verknüpfen.[295] Grundgedanke ist dabei, den Qualitätsvorschlägen der Qualitätszirkelmitarbeiter zu einem ausreichenden Durchsetzungspotential zu verhelfen.

Während die Qualitätszirkel durch **Zirkelleiter bzw. Moderatoren** geleitet werden und im Falle des Verkehrsflughafens z.B. durch einen Gruppenleiter der Passagierabteilung repräsentiert sind, obliegt dem **Koordinator** als Mitglied des Mittelmanagement die Betreuung der gesamten Qualitätszirkelgruppen eines Unternehmensbereiches, also bspw. aller Qualitätszirkel aus dem Bereich der Verkehrsleitung. Ihm kommt als Fachpromotor[296] zunächst die Aufgabe zu, die Qualitätszirkelmitarbeiter in methodischer Hinsicht z.B. durch Anwendung spezifischer Qualitätstechniken zu betreuen. Zudem übernimmt er durch einen motivierenden und partizipativen Führungsstil die Vermittlerrolle.

Der Koordinator wird durch die **Steuerungs- bzw. die Lenkungsgruppe** überlagert, deren Mitglieder Angehörige der höchsten Managementebene sind und als **Machtpromotoren** die Verantwortung für die gesamte Planung, Gestaltung und Kontrolle der Qualitätszirkelorganisation zukommt.[297] Mit den vorstehenden Überlegungen zur Qualitätszirkelorganisation ist die **inhaltliche Verknüpfung** einer **primären Qualitätsstabsstelle** und **sekundären Qualitätszirkelorganisation** bereits vorgezeichnet (vgl. Abbildung 56).

---

295 Vgl. zu dem Aufbau eines Qualitätszirkel-Organisationsmodelles Zink, K.J., Schlick, G., Quality Circles. Qualitätsförderung durch Mitarbeitermotivation, München, Wien 1984, S. 50 ff. Erste Hinweise und Erfahrungen bei einer Implementierung von Qualitätszirkeln und Integration derselben in ein hierarchisches System von Qualitätslenkungskreisen geben Garre und Müller für den Fall des Verkehrscenters "Bahnhof". Vgl. Garre, K.H., Müller, J., Das Qualitätssicherungssystem im Personenverkehr der DB, a.a.O., S. 853 f.

296 Als Fachpromotoren können solche Personen innerhalb von Organisationen identifiziert werden, die über ein spezifisches Fachwissen verfügen, während die Machtpromotoren hierarchisch hoch angesiedelt sind und über entsprechende Entscheidungsgewalt verfügen. Vgl. zu dem Promotorenmodell generell: Witte, E., Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973.

297 Eine solche Funktion kommt im Fall der geschilderten Qualitätszirkelorganisation am Flughafen Dublin etwa der Staff Development Unit (insbesondere in der Etablierungsphase der Qualitätszirkel) zu. Vgl. Zink, K.J., Schlick, G., Quality Circles. Qualitätsförderung durch Mitarbeitermotivation, a.a.O., S. 53 ff. sowie die Interpretation der Zirkelleiter-, Koordinatoren- und Steuerungsgruppenleiterfunktion durch Corsten, H., Vergleichende Gegenüberstellung des Quality Circle-Ansatzes mit anderen mitarbeiterorientierten Qualitätsförderungskonzepten, Teil 1, a.a.O., S. 198 ff.

Die oben beschriebene Stabsstelle "Servicequalität" hat demnach die primäre Aufgabe, nachfrager- und anbieterbezogene Qualitätsanalysen und -kontrollen durchzuführen. Die Ergebnisse werden in einem spezifischen Qualitätsberichtswesen zusammengefaßt, das für die übergeordnete Marketingabteilung bzw. Flughafendirektion eine zentrale Entscheidungs- und Planungsgrundlage darstellt. Ausgewählte Ergebnisse werden "top down" gemäß verschiedener informatorischer Verdichtungsgrade diskutiert. Die Umsetzung in die Qualitätsgestaltung erfolgt hingegen in einem **Gegenstromverfahren**[298] aus bottom-up-orientierten Qualitätszirkelprojekten sowie top-down-formulierten Qualitätsgestaltungszielen und -strategien durch das Centermanagement.

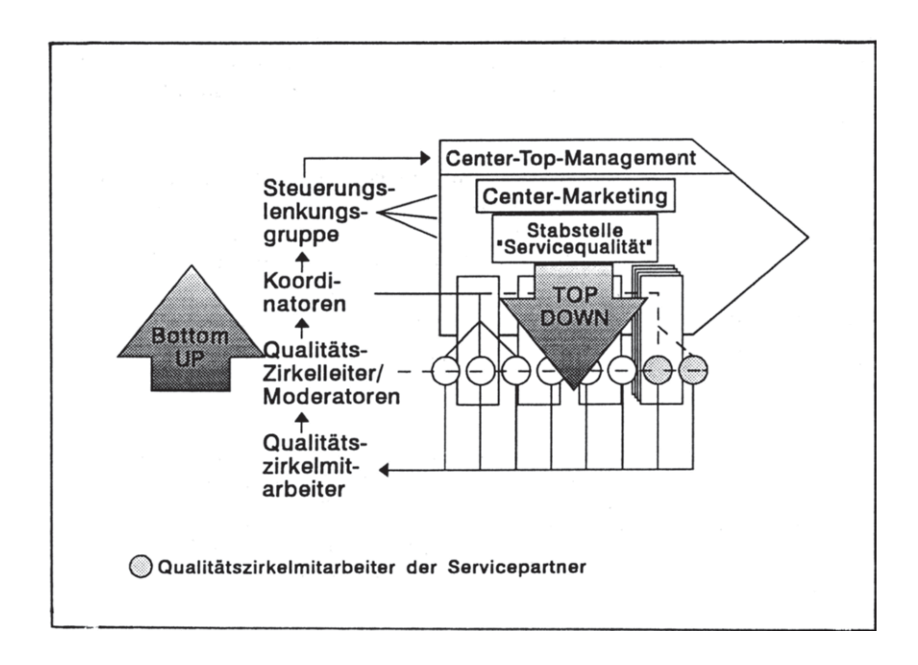


Abb.56: Integration von primärer und sekundärer Qualitätsorganisation in Dienstleistungscentern

---

Corsten, H., Vergleichende Gegenüberstellung des Quality Circle-Ansatzes mit anderen mitarbeiterorientierten Qualitätsförderungskonzepten, Teil 1, a.a.O., S. 198 ff.

298 Vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) (Hrsg.), TQM (total quality management) - eine unternehmensweite Verpflichtung, a.a.O., S. 81.

5. Zusammenfassung der Ergebnisse zum Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen"

Für die **Eingrenzung der Ausprägungsformen** des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement mußte zunächst das typenspezifische Merkmalsprofil des Dienstleistungscenters "Verkehrsflughafen" entwickelt werden. Besondere Aufmerksamkeit wurde hierbei der flughafenspezifischen Interpretation der Partnertypen gewidmet. Dabei belegte eine vollständige Besetzung der theoretisch hergeleiteten Partnertypen die besondere Eignung des Dienstleistungscenters "Verkehrsflughafen" als zentraler Untersuchungsfall. Aufbauend auf dem Typenprofil konnte das Qualitätsmanagement im Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen" durch einen eingeschränkten Autonomiegrad, mittleren Zentralisations- und hohen Standardisierungs- bzw. Formalisierungsgrad charakterisiert werden.

Im Rahmen der **Qualitätsanalyse** zeigte eine inhaltliche Auswertung der Analysen verschiedener Flughäfen, daß die im Bezugsrahmen entwickelten Qualitätsdimensionen und -indikatoren einen hohen Anwendungsbezug zur Qualitätsproblematik der Verkehrsflughäfen haben. Gleichzeitig bestätigte sich die Vermutung einer hohen Bedeutung raumbezogener Qualitätsdimensionen im Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen". Eine Eignungsdiskussion der nachfragerbezogenen Qualitätsanalysetechniken zeigte, daß der durch die besucherindividuellen Nutzungsprofile eingeschränkte Aussagegehalt multiattributiver Befragungskonzepte den Einsatz ereignisorientierter Verfahren notwendig erscheinen läßt. Zusätzlich erweist sich die Anwendung psychologischer Analysemethoden, z.B. der Einsatz von Blickaufzeichnungsgeräten, als besonders geeignet, die für großflächige Dienstleistungscenter wie Verkehrsflughäfen typischen Orientierungsprobleme der Centernutzer aufzudecken. Die hohen externen Leistungsverpflichtungen führen in der Flughafenpraxis zu einer breiten Verwendung von solchen anbieterbezogenen Qualitätsanalysetechniken, die eine Identifikation von Qualitätsmängeln vor- und nachgelagerter Transportkettenelemente ermöglichen. Damit kann die generell für Dienstleistungscenter entwickelte Arbeitshypothese AG_1 für Verkehrsflughäfen bestätigt werden.

Im Rahmen der **Qualitätszielplanung** wurden Qualitätsziele und -konflikte systematisiert und centertypenspezifisch interpretiert. Dabei erwies sich eine Strukturierung der Ziele anhand der ausgewählten Qualitätsdimensionen als ebenso hilfreich wie der Bezug der Zielkonflikte zu den flughafenspezifischen Partnertypen. Der in Arbeitshypothese ST_2 vermutete Zusammenhang zwischen hohem Standardisierungs- bzw. Formalisierungsgrad und intensivem Einsatz von Qualitätstandards entspricht hingegen nicht dem Realisierungsstand der in den Expertenrunden befragten Verkehrsflughäfen.

Die **Qualitätsstrategieplanung** wurde zur Generierung servicepartner-, centerbetriebs- und centernutzerbezogener Qualitätsstrategien verwandt. Bei der Auswahl der Qualitätsstrategien erwies sich neben der Ableitung allgemeiner Kriterien die Entwicklung eines Qualitätsbedeutungs-/beein-flussungsportfolios als hilfreiches Instrument. Für den Verkehrsflughafen konnte offengelegt werden, daß das Flughafenmanagement gegenüber solchen Dienstleistungspartnern, die im Nutzungsprofil des Flughafenbesuchers besondere Bedeutung haben (Airlines, Zubringerdienste, Flughafenpolizei), nur ein geringes Durchsetzungspotential besitzt. Entsprechend empfiehlt sich für diese Partner die Realisierung von Qualitätskooperationsstrategien. Demgegenüber sind zur Beeinflussung der Allianzpartner "Betriebe der Commercial Activities" je nach den centerindividuellen Machtverhältnissen die Optionen "Qualitätsführerschaft" oder "Lenkung durch Marktprozesse" gegeneinander abzuwägen.

Bei den innengerichteten Qualitätsstrategien konnte angesichts der hohen Aufgaben- und Partnertypenheterogenität der Eignungsgrad der strukturdominanten Strategie herausgearbeitet werden. Bei den centernutzergerichteten Qualitätsstrategien kommt angesichts des geringen Autonomiegrades der Flughäfen neben der Qualitätssicherungsstrategie dem Einsatz der langfristigen Beeinflussung der Qualitätserwartungen der Centernutzer ein besonderer Eignungsgrad zu (Arbeitshypothese AG_2). Hier setzen insbesondere kommunikative Maßnahmen der Qualitätserwartungsbildungsstrategie an. Hierbei sind dem Flughafennutzer die Ursachen außerhalb des Centers begründeter Qualitätsmängel zu vermitteln.

Für den komplexen Bereich der absatzmarktorientierten **Qualitätsgestaltung** konnte am Beispiel "Verkehrsflughafen" die Tragfähigkeit einer Instrumentestrukturierung der um das Sub-Mix "Partner" erweiterten sieben Mixbereiche des Dienstleistungsmarketing (Kommunikations-, Angebots-, Standort-, Preis-, Prozeß- und Personalpolitik sowie Gebäude- und Flächengestaltung) nachgewiesen werden. Die besondere Bestimmung der Flughafenservicequalität durch ablauforganisatorische Prozesse läßt dabei eine ergänzende Strukturierung der centernutzergerichteten Gestaltungsinstrumente nach zeitbezogenen Prozeßstufen (Transfer-, Aufenthalts- und Abwicklungszeiten) sinnvoll erscheinen. Zusätzlich konnte bei dem Flughafen der besondere Gestaltungsbedarf identifiziert werden, sich optimal in die umfassende Lufttransportkette zu integrieren, womit die Arbeitshypothese AG_3 bestätigt werden konnte.

In einem weiteren Analyseschritt wurden die Instrumente des personalgerichteten Marketing (absatzmarktgerichtete Ausrichtung der Instrumente der klassischen Personalpolitik, Instrumente der internen Kommunikation) diskutiert.

Hierbei zeigte sich, daß die Instrumente und Maßnahmen sowohl für Dienstleistungscenter generell als auch im besonderen an die Kontextfaktoren des untersuchten Dienstleistungscentertyps "Verkehrsflughafen" anzupassen sind. Gleiches gilt für den Einsatz von Instrumenten des servicepartnergerichteten Marketing. Hier wurden zur Umsetzung partnertypenspezifischer Qualitätsstrategien die Partnerselektion und Maßnahmen des Beziehungsmanagement i.e.S. (Kontraktmarketing, partnergerichtete Kommunikation) analysiert und flughafenspezifisch adaptiert. Eine Gesamtbewertung der verschiedenen Instrumente führte zu der Tendenzaussage, daß mit zunehmender Beziehungsintensität kommunikationsorientierte Maßnahmen gegenüber dem Einsatz von rechtlichen Instrumenten an Bedeutung gewinnen.

Im Mittelpunkt der **Qualitätskontrolldiskussion** stand die Herausarbeitung von centerspezifischen Qualitätskontrollarten, die flughafenbezogen problematisiert wurden. Ihre jeweilige Auswahl belegte den in Hypothese ZG_4 vermuteten Zusammenhang, daß Fremdkontrollen der Allianz- und Zwangsehepartner (Airlines bzw. flughafenansässige Behörden) aus centerpolitischen Gründen kaum durchführbar sind. Die Auswertung der Unterlagen privatisierter britischer Verkehrsflughäfen bestätigt, daß Dienstleistungscenter bei dem Aufbau eines umfassenden zentralisierten Qualitätskontrollwesens in unterschiedlicher Weise in der Lage sind, Degressionseffekte der Qualitätsprüfkosten zu nutzen. Entscheidend für die Realisierung ist die Anzahl der von einer Trägergesellschaft insgesamt geführten Center.

Im Rahmen der **Qualitätsorganisation** wurden Ansatzpunkte für eine primäre und eine sekundäre Qualitätsorganisation in Dienstleistungscentern entwickelt. Für die primäre Qualitätsorganisation konnte die Vorteilhaftigkeit einer an die Marketingabteilung angegliederte, mit dominanten Informationsbeschaffungs- und Qualitätsplanungsaufgaben betraute Stabsstelle "Ser-vicequalität" herausgearbeitet werden. Die ausgewerteten Beispiele irischer Verkehrsflughäfen belegen die Möglichkeit, in die sekundäre Qualitätsorganisation (Qualitätszirkel, -ausschüsse, task forces), auch langfristige Servicepartnertypen (Allianzen und Zwangsehepartner) zu integrieren. Demgegenüber enthielten die ausgewerteten Praxisbeispiele keine Hinweise auf eine Integration externer Servicepartner, womit die Arbeitshypothese AG_5 nicht bestätigt werden konnte.

Insgesamt ist als Ergebnis der Analysen zum Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen" festzustellen, daß eine centerspezifische Interpretation der klassischen Marketinginstrumente die Ansatzpunkte für ein integriertes absatzmarktorientiertes Qualitätsmanagementkonzept für Dienstleistungscenter vollständig abbilden. Unter Ergänzung der bisher in der Literatur zum Dienstleistungsmarketing diskutierten Ansätze des Qualitätsmanagement in einstufigen Systemen mit direktem Kundenkontakt, führt das zusätzliche Angebot von Servicepartnern in einem Dienstleistungscenter zu einer erheblichen Erhöhung des Komplexitätsgrades des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement.

Als Lösungsansatz konnten konzeptionelle Überlegungen unter Einbeziehung von Erkenntnissen des Beziehungsmanagement zu der qualitativen Beeinflussung der Servicepartner verknüpft und partnertypenspezifisch ausgestaltet werden.

D. Typenspezifische Übertragbarkeit und Besonderheiten des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern

1. Übertragbarkeit der Ergebnisse auf das Qualitätsmanagement in Bahnhöfen

1.1 Ausgestaltungsspielräume des Qualitätsmanagement

Um den grundsätzlichen Gestaltungsspielraum eines absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement festzulegen, bedarf es eines Rückgriffs auf das für Bahnhöfe typische Merkmalsprofil. Abbildung 57 zeigt die **Merkmalscharakterisierung des Dienstleistungscenters "Bahnhof"**, die auf der Basis von Expertengesprächen mit Planern der Marketing- und Qualitätsabteilungen der Deutschen Bundesbahn vorgenommen wurde. Diese Charakterisierung wird allerdings dadurch erschwert, daß die Bahnhöfe der Deutschen Bundesbahn in ihrer **Größe** und damit verbundenen **Aufgabenheterogenität** erheblich differieren.[1]

Darüber hinaus befindet sich die Deutsche Bundesbahn derzeit in der Realisierungsphase des Projekts "Bahnhof 2000", das eine tiefgreifende Restrukturierung der bahnhofsbezogenen Funktionen vorsieht. Damit verbunden ist eine qualitative Umpositionierung sowie ein verändertes Management- und Organisationskonzept der Bahnhöfe. Da für das Konzept "Bahnhof 2000"[2] ein umfassendes, ebenfalls in der Pilotphase befindliches Qualitätsmanagementkonzept entwickelt wurde, bietet es sich an, die flughafenbezogenen Erkenntnisse mit dem Konzept der Bundesbahn zu vergleichen.[3] Im Mittelpunkt der bahnhofspezifischen Ausführungen steht damit nicht die Ist-Situation, sondern das in der Umsetzungsphase befindliche zukünftige Qualitätsmanagementkonzept.

---

1 Weil das Qualitätsmanagement der 3.000 Bahnhöfe der Deutschen Reichsbahn (ehemaliges DDR-Gebiet) vor spezifische Probleme gestellt ist, sollen sie aus den nachfolgenden Betrachtungen ausgeschlossen werden. Vgl. dazu Marhold, S., Glöckner, G., Die neue Bahnhofsgeneration der Deutschen Reichsbahn, in: Die Bundesbahn, Heft 9/1991, S. 865-870.

2 Vgl. Deutsche Bundesbahn (Hrsg.), Bahnhof 2000, a.a.O.

3 Hierzu standen dem Verfasser eine Reihe von aktuellen, internen Studien der Deutschen Bundesbahn über ihr neues Qualitätsmanagementkonzept zur Verfügung. Zum Konzept "Bahnhof 2000" selbst vgl. Deutsche Bundesbahn (Hrsg.), Bahnhof 2000, a.a.O., S. 47ff.

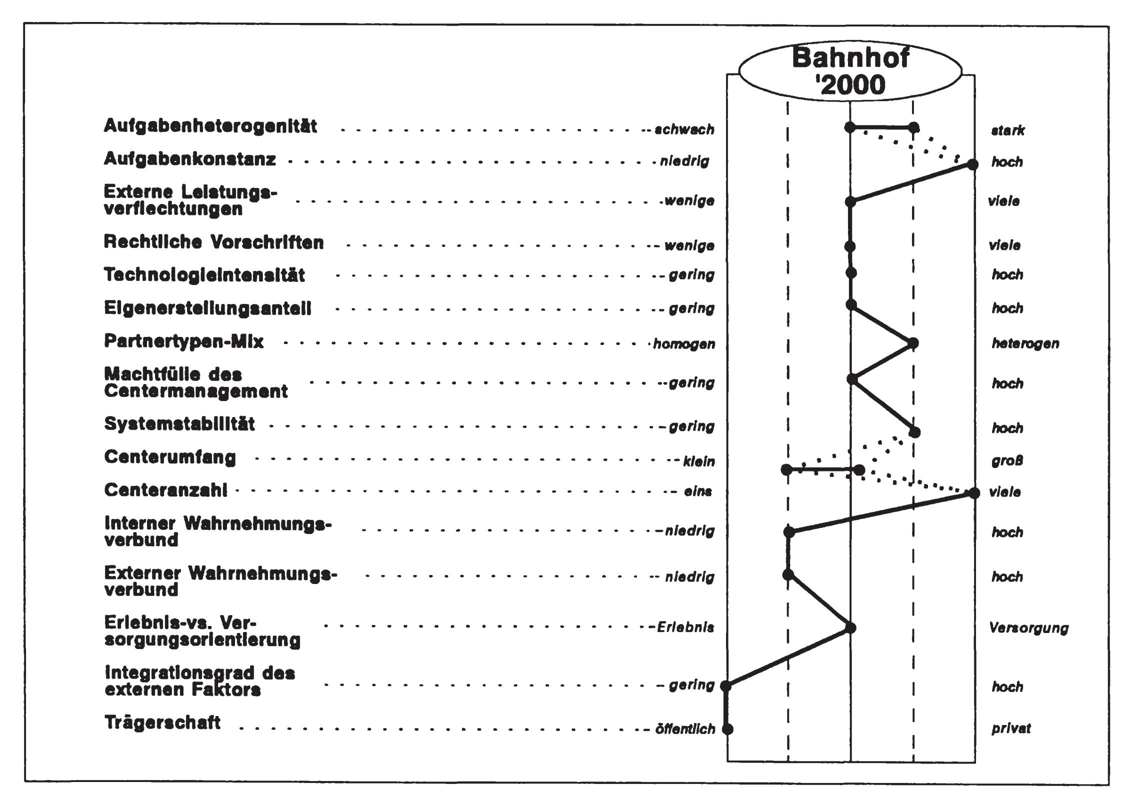


Abb. 57: Merkmalsprofil des Dienstleistungscenters "Bahnhof 2000"

Neben der primären Aufgabe der Bahnhöfe, eine Transformation zwischen land-, schienen- und luftgebundenen Verkehrsströmen zu ermöglichen, sieht die Neukonzeption "Bahnhof 2000" eine erhebliche Ausweitung des Aufgabenspektrums vor. Im Schwerpunkt ist vorgesehen, ein integriertes transportbezogenes Service-, Einkaufs- und Dienstleistungscenter differenziert nach verschiedenen Bahnhofsgrößen zu verwirklichen.[4]

Die **externen Leistungsverflechtungen** der Bundesbahn sind im Vergleich zu denjenigen der Verkehrsflughäfen als niedriger einzustufen, da die Bundesbahn die schienengebundenen Transportsysteme in eigener Regie führt. Weiterhin zeichnen sich Bahnhöfe durch eine geringere **Technologieintensität** und weniger ausgeprägte (internationale) **Rechtsvorschriften** aus.

Angesichts der bahneigenen Durchführung der verkehrsbezogenen Verkaufs- und Abfertigungsdienstleistungen beinhaltet der **Partnertypen-Mix** keinen "losen Allianztyp" wie etwa die Airlines bei den Verkehrsflughäfen. Daher ist der **Eigenerstellungsanteil** der Bundesbahn bei den verkehrsbezogenen Services vergleichsweise erhöht. Einschränkend ist hierbei festzustellen, daß die nicht-verkehrsbezogenen Dienstleistungsangebote ausgeweitet und in verstärktem Maße durch Servicepartner durchgeführt werden sollen, weshalb sich der Eigenerstellungsanteil verringert.[5] Eine Aussage über die **Machtfülle des Centermanagement** läßt sich nur bedingt ableiten, da die Bundesbahn derzeit noch verschiedene Modelle der Ausgestaltung der Centermanagement-Funktion diskutiert.[6]

Bezüglich der **internen Wahrnehmung** durch die Centernutzer weisen Marktforschungsergebnisse eine selektive Nutzung des Bahnhofs aus. Da Bahnhöfe nur teilweise als Transportkettenelement in Anspruch genommen werden,[7] wird zusätzlich auch der **externen Wahrnehmungsverbund** verringert.

---

4 Vgl. Deutsche Bundesbahn (Hrsg.), Bahnhof 2000, a.a.O., S. 26.

5 Vgl. ebenda.

6 Vgl. interne dem Verfasser zur Verfügung gestellte Stellenbeschreibungen und Aufgabenchecklisten der bisher im Bahnhofsbereich nicht ausgefüllten Funktion des Centermanagement. Vgl. ebenso Deutsche Bundesbahn (Hrsg.), Bahnhof 2000, a.a.O., S. 95 f.

7 Vgl. Deutsche Bundesbahn (Hrsg.), Bahnhof 2000, a.a.O., S. 40 ff.

Vor diesem Hintergrund sieht das Konzept "Bahnhof 2000" die Schaffung eines Leistungsumfangs vor, der unter dem Projektnamen "Erlebniswelt mit Gleisanschluß" eine **Kombination aus Versorgungs- und Erlebniscenter** darstellt und verschiedene Nutzergruppen unterschiedlich bedienen soll.[8]

Eine Merkmalszuordnung der zukünftigen **Trägerschaft** der Bundesbahnhöfe kann aktuell nur unter Vorbehalt vorgenommen werden. Im Rahmen der Privatisierungsüberlegungen der Bahn stehen verschiedene Zuordnungsalternativen des "Bahnhofs-Centermanagement" zur Diskussion.[9] Ihre **Realisierung** wird ihrerseits von der Ausprägung der nach Expertenmeinung generell erwarteten Umwandlung der Bahn in eine Aktiengesellschaft abhängig gemacht.

Mit der Ausprägung der einzelnen Typenmerkmale kann **der Ausgestaltungsspielraum des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement im Dienstleistungscenter** "Bahnhof" festgelegt werden. Im Vergleich zu Verkehrsflughäfen verfügt die Bundesbahn bei der Realisierung ihres bahnhofsbezogenen Qualitätsmanagements über einen größeren Autonomie- und Zentralisationsgrad. Der Standardisierungs- bzw. Formalisierungsgrad ist demgegenüber durch identische Ausgestaltungsspielräume gekennzeichnet.

1.2 Implikationen für den Prozeß des Qualitätsmanagement

Ausgehend von den bisherigen Überlegungen können für die Ausgestaltung der einzelnen **Stufen des Qualitätsmanagement** die folgenden hypothesengestützten Implikationen abgeleitet werden.[10] Der hohe Standardisierungsgrad des Qualitätsmanagement erfordert eine **Qualitätsanalyse** zur Identifizierung der zentralen Qualitätsdimensionen (Arbeitshypothese ST_1).

---

8 Vgl. Glöckner, G., Der Bahnhof als Einkaufs- und Erlebniswelt mit Gleisanschluß, Vortagsmanuskript der 18. Internationalen Shopping-Center-Tagung 1990, Mainz 1990.

9 Vgl. zum Stand der Privatisierungsdiskussion der Bahn generell: Dürr, H., Marktorientierte Industriepolitik, in: Die Bundesbahn, Heft 2/1992. Zu den alternativen Anbindungsmöglichkeiten des Centermanagement an eine zukünftige "Deutsche Eisenbahn AG" bzw. deren Tochtergesellschaft Deutsche Service-Gesellschaft der Bahn GmbH vgl. Knight Wendling (Hrsg.), Zuordnungsalternativen der Funktion "Center-Management", internes Beratungspapier für die Deutsche Bundesbahn, o.O., 1991, (unveröffentlichet Unterlagen).

10 Vgl. zu dem centertypenumfassenden Hypothesenzusammenhang die Ausführungen in Kapitel B 2.23 .

Deren Ermittlung hat die Bundesbahn durch ein umfassendes Marktforschungsprogramm abgedeckt.[11] Mit Hilfe der multiattributiven Befragungstechniken und der Auswertung der Kundenbeschwerdestatistik konnte die Bundesbahn die Ergebnisse der Qualitätsanalysen mit "Reisekomfort", "Kundeninformation", "Erscheinungsbild" und "Serviceleistungen" auf vier zentrale Qualitätsindikatoren bzw. -dimensionen verdichten.[12]

Die Ergebnisse dokumentieren, daß aus Bahnhofsnutzersicht vielfältige Qualitätserwartungen und -erlebnisse entlang der gesamten Servicekette der Bahn deren globales Qualitätsurteil prägen. Im Gegensatz zu dem Dienstleistungscentertyp "Verkehrsflughafen" beziehen sich die Qualitätsurteile auf Dienstleistungen der Bahn, deren autonomer Gestaltungsbereich deutlich größer ist. Bei den bahnhofsbezogenen Qualitätsdimensionen sind potential-, prozeß- und leistungsumfangbezogene Qualitätsaspekte bedeutsam. Ausgehend von der Restrukturierung der Bahnhöfe nach dem Konzept "Bahnhof 2000" kann eine Bedeutungsverlagerung vor allem zugunsten des Leistungsumfanges (Branchen-Mix) und der atmosphärischen Prozeßqualität auf Großbahnhöfen erwartet werden.

Die besondere Bedeutung der absatzmarktorientierten **Qualitätsziele** findet sich ebenfalls im Qualitätsmanagementkonzept der Bundesbahn wieder. Wie in Abbildung 58 dargestellt, übt die Bahn eine Marketingfunktion als "interner Besteller" bei sechs internen Zulieferanten aus, für die jeweils Qualitätsstandards in Form von Lastenheften definiert werden.[13] Der hohe Bedeutungsanteil von Qualitätsstandards im Qualitätsmanagementsystem kann dabei mit dem hohen Standardisierungsgrad begründet werden (Arbeitshypothese ST_2).

Bei den partnergerichteten **Qualitätsstrategien** ermöglicht der hohe Zentralisationsgrad des Qualitätsmanagement der Bundesbahn eine Kombination der Strategievarianten "Qualitätsführerschaft" und "Qualitätslenkung mittels reiner Marktprozesse" gegenüber den Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben im Bahnhof (Arbeitshypothese ZG_2).

---

11 Vgl. Deutsche Bundesbahn (Hrsg.), Qualitätsbericht, Qualitätssicherungssystem Personenverkehr, a.a.O.

12 Vgl. Garre, K.H., Müller, I., Das Qualitätssicherungssystem der DB, a.a.O., S. 851. Den höchsten Erklärungsbeitrag zum Qualitätsindikator "Erscheinungsbild" leistet dabei die Sauberkeit und der Erhaltungszustand der Bahnhöfe. Vgl. IRES, Gesellschaft für Marketing- und Kommunikationsforschung GmbH (Hrsg.), Die Sauberkeit als Qualitätsmerkmal bei Bahnreisen, Teil II (Kommentarband), Ergebnisse einer Untersuchung in fünf ausgewählten IC-Bahnhöfen, erarbeitet für die Deutsche Bundesbahn, a.a.O., Klein, H., Bahnhöfe - Visitenkarten der Bahn, a.a.O., S. 707 f.

13 Vgl. Garre, K.H., Müller, I., Das Qualitätssicherungssystem der DB, a.a.O., S. 850.

Hier belegen die Planungsunterlagen des Konzeptes "Bahnhof 2000", daß die Bahn verstärkt franchisefähige Servicebetriebskonzepte für unterschiedliche Bahnhofsgrößen[14] entwickelt. Gleichzeitig wird versucht, über die organisatorische Umgestaltung jedes einzelnen Bahnhofs in Profit Center dem jeweiligen Centermanagement die Vergabe der Servicepartnerbetriebe nach marktgegebenen Anreiz-Beitragsstrukturen zu erleichtern.[15]

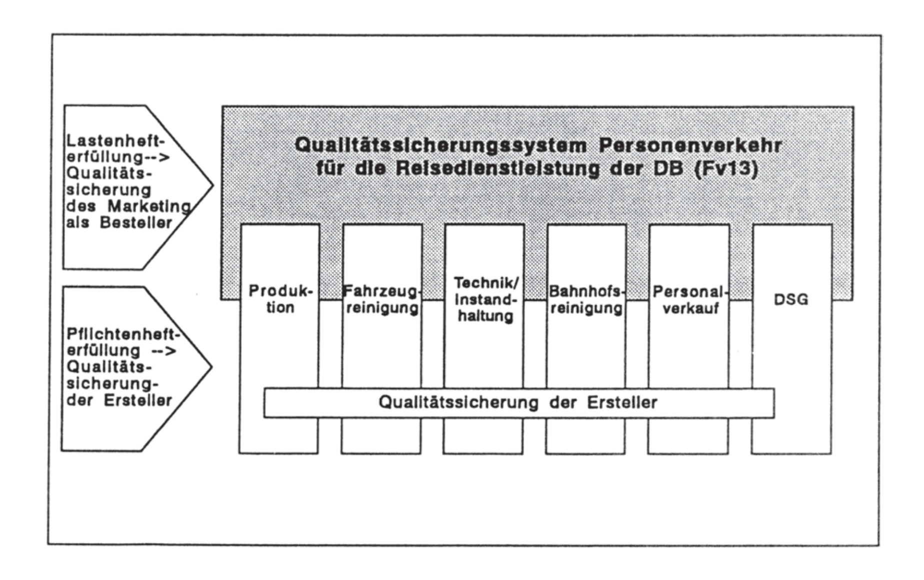


Abb.58: Vernetztes Qualitätsmanagementkonzept der Deutschen Bundesbahn für Zug- und Bahnhofsdienstleistungen (Quelle: Garre, K:H:, Müller, J., Das Qualitätssicherungssystem Personenverkehr der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S. 850)

---

14 Die Deutsche Bundesbahn segmentiert ihre Bahnhöfe in fünf Größenklassen von Bahnhofskategorie I ("sehr großer Bahnhof") bis Kategorie V ("Kleinstbahnhof"), für die jeweils Qualitätsstandards sowohl im verkehrstechnischen Bereich als auch bei den sonstigen Dienstleistungen festgelegt werden. Bei den waren- und gastronomiebezogenen Dienstleistungen wird der Leistungsumfang zusätzlich über ein differenziertes Funktions- und Branchenmix festgelegt. Vgl. Deutsche Bundesbahn (Hrsg.), Bahnhof 2000, a.a.O., S. 96 ff.

15 Vgl. ebenda.

Die innengerichtete Qualitätsstrategie ist auf der Basis der geführten Expertengespräche als primär kontrolltechnokratisch einzustufen. Die geplante Qualitätsgestaltung belegt jedoch das Bemühen der Bahn, Schwerpunkte bei der Schaffung und dem Aufbau einer Qualitätskultur zu realisieren. Die besondere Bedeutung von Personalschulungen und kulturorientierten Qualitätsgestaltungsinstrumenten dokumentiert sich im Qualitätsmanagement der Bahn dadurch, daß der konzeptionell zugrundeliegende Qualitätsregelkreis als fünftes eigenständiges Phasenmodul die Qualitätsschulung beinhaltet.[16] Centernutzerseitig ist die Bahn allein aufgrund ihrer qualitätsbezogenen Imageprobleme zu einer Qualitätssicherungsstrategie gezwungen.[17]

Der hohe Autonomiegrad des bahnspezifischen Qualitätsmanagement ermöglicht es, die centernutzergerichtete **Qualitätsgestaltung** auf eine optimale Integration der Teilqualitäten über alle von der Bahn selbst bedienten Transportkettenstufen auszurichten.[18] Der in Arbeitshypothese ZG_3 dargestellte Vermutungszusammenhang zwischen steigendem Zentralisationsgrad und sinkenden Freiheitsgraden der Servicepartner bei der Qualitätsgestaltung bestätigt sich zusätzlich durch die von der Bahn entwickelten und durch Servicepartner zu betreibenden Franchisekonzepte.

Im Hinblick auf die **Qualitätskontrolle** strebt die Bundesbahn an, die kontrolltechnokratische Qualitätsstrategie durch den Aufbau einer eigenen Qualitätsprüforganisation umzusetzen.[19] Laufende nachfragerbezogene Qualitätskontrollen sind über die Auswertung von Kundeneingaben und eine begleitende Marktforschung vorgesehen. Die ebenfalls in der Pilotphase sich befindlichen intensiven Kontrollen der Servicepartnerbetriebe bestätigen die Arbeitshyphothese ZG_4.[20]

---

16 Vgl. Garre, K.H., Müller, J., Qualitätssicherungssystem Personenverkehr der Bahn, a.a.O., S. 850. Die Autoren verweisen dabei auf das analoge Vorgehen der British Rail, die im Geschäftsjahr 1990 35 Millionen DM in Qualitätsschulungsmaßnahmen investiert hat. Vgl. ebenda, S. 856.

17 Vgl. Deutsche Bundesbahn (Hrsg.), Qualitätssicherungsystem Personenverkehr, interne Vorstandsunterlage vom 14.6.1991, Frankfurt 1991, S. 4.

18 Vgl. Schnell, P., Zukunft durch Qualität, a.a.O., S. 847 ff.; Garre, K.H., Müller, I., Qualitätssicherungssystem Personenverkehr der DB, a.a.O., S. 849.

19 Vgl. in diesem Zusammenhang das im Anhang dokumentierte Prüfprotokoll "Bahnhof", das den anbieterbezogenen Qualitätskontrollen zugrunde liegt und für deren Einsatz erste Erfahrungen im Rahmen eines Qualitätsberichts vorliegen. Vgl. Deutsche Bundesbahn (Hrsg.), Qualitätsbericht, Qualitätssicherungssystem Personenverkehr, a.a.O.

20 Hier ist einem aktuellen Vorstandsentwurf zu entnehmen, daß 30 Qualitätsprüfer zukünftig sowohl die Qualitätsstandards im ICE/IC, IR als auch bei den Fernreisebahn-

Die mit dem ausgeprägten Zentralisationsgrad zu begründende hohe Bedeutung und Aufgabenfülle einer absatzmarktorientierten **Qualitätsorganisation** (Arbeitshypothese ZG_5) setzt die Bundesbahn derzeit durch den Aufbau einer zentralen Abteilung "Qualitätswesen" um, deren organisatorische Anbindung derzeit noch nicht entschieden ist.[21] Die primäre Qualitätsorganisation soll dabei mit einer sekundären Organisationsstruktur zentraler und regionaler Qualitätslenkungskreise verknüpft werden, deren Arbeit ihrerseits durch Qualitätsausschüsse und -zirkel unterstützt werden soll.[22]

2. Übertragbarkeit der Ergebnisse auf das Qualitätsmanagement in Messe- und Kongreßcentern

2.1 Ausgestaltungsspielräume des Qualitätsmanagement

Unter einem Messe- und Kongreßcenter kann in Anlehnung an Selinski ein Komplex aus Gebäuden, Flächen und technischen Einrichtungen verstanden werden, den eine Messe- und/oder Kongreßgesellschaft dritten Veranstaltern zum Zwecke der Durchführung von Messen, Ausstellungen und Kongressen im Verbund mit einem eigenen Serviceangebot zur Verfügung stellt (Fremdveranstaltungen) oder diese Veranstaltungen in eigener Regie durchführt."[23]

---

höfen übernehmen sollen. Vgl. Deutsche Bundesbahn (Hrsg.), Qualitätsbericht, Qualitätssicherungssystem Personenverkehr, a.a.O., S. 9.

21 Vgl. Deutsche Bundesbahn (Hrsg.), Qualitätsbericht, Qualitätssicherungssystem Personenverkehr, a.a.O.

22 Vgl. Garre, K.H., Das Qualitätssicherungssystem Personenverkehr, a.a.O., S. 853 sowie die im Anhang dargestellte Konfiguration der zukünftigen Qualitätsorganisation der Bundesbahn.

23 Selinski, H., Messe- und Kongreßmarketing, a.a.O., S. 99. Zur Abgrenzung des institutionellen Begriffes des Messe- und Kongreßcenter von dem funktionalen Verständnis von Messen, Ausstellungen und kongreßähnlichen Veranstaltungen vgl. ebenda, S. 20 f. sowie Niedergöker, W., Messen und Ausstellungen, a.a.O., S. 96. Zu einer Abgrenzung und Typologisierung der Messen und Ausstellungen im funktionalen Sinne vgl. Selinski, H., Messe- und Kongreßmarketing, a.a.O., S. 45 sowie die grundlegende Arbeit von Tietz, B., Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre - dargelegt am Beispiel der Messen und Ausstellungen, a.a.O. Eine Typologisierung der Kongresse und kongreßähnlichen Veranstaltungen (Tagungen, Konferenzen, Symposien etc.) findet sich bei Bremshey, P., Domming, R., Die Kommunikation für und auf Kongressen, Veranstaltungen und incentives, a.a.O., S. 1681 - 1700, insbesondere S. 1682 ff.

Die Definition verdeutlicht das Spektrum möglicher Messe- und Kongreßcenter, wodurch die Entwicklung eines verallgemeinerungsfähigen Typenprofils für die Abgrenzung des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement erschwert wird (vgl. Abbildung 59).

Grundsätzlich ist zunächst festzustellen, daß die Messe- und Kongreßcenter als Infrastrukturanbieter für Veranstaltungszwecke einen **geringen Eigenerstellungsanteil** kundenbezogener Dienstleistungen aufweisen.[24] Eine **hohe Aufgabenheterogenität** wird allein durch den Wechsel der Veranstaltungen bedingt, weshalb Messe- und Kongreßcenter im Vergleich zu anderen hier untersuchten Centern auch die **geringste Systemstabilität** aufweisen. Hinsichtlich des **Centerumfangs** streuen die Centergrößen erheblich und lassen sich in die 18 i.d.R. **öffentlich getragenen** großen Messe- und Ausstellungsplätze sowie ca. 320 kleinere Messe- und Kongreßcenter in Deutschland unterteilen.[25]

Das **Partnertypenmix** der Messe- und Kongreßcenter ist durch verschiedenartige Hilfsdienstleister (Verpflegungs-, Dolmetscher-, Betreuungsservices etc.) charakterisiert, die das Centermanagement jeweils veranstaltungsbezogen verpflichtet und daher als "lose Allianzen" einzustufen sind. Daneben können die Aussteller bei Messeveranstaltungen als kurzfristige Gelegenheitspartner gekennzeichnet werden. Die in großen Messe- und Kongreßcentern ansässigen Dienstleistungseinrichtungen (Fluggesellschaften, Autovermietungen, Banken etc.) und Einzelhandels- sowie Gastronomiebetriebe weisen wie bei dem Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen" die Merkmale von Allianzpartnern auf. Eine hohe **Machtfülle des Messe- und Kongreßmanagement** läßt sich trotz der großen Anzahl von Gelegenheitsbeziehungen nicht ableiten, da die Aussteller zum einen Kunden der Messegesellschaft sind und zum anderen zwischen ihnen und dem Centermanagement Industrie- bzw. Branchenverbände Koordinationsfunktionen mit entsprechenden Machtbefugnissen ausüben.[26]

---

24 Selinski weist dabei auf eine Spannweite des Eigenerstellungsanteils hin, die sich danach orientiert, ob das Centermanagement die jeweilige Veranstaltung selbst durchführt oder die gesamte Organisation einer Kongreßgesellschaft überläßt. Vgl. Selinski, H., Messe- und Kongreßmarketing, a.a.O., S. 234.

25 Vgl. AUMA (Hrsg.), Handbuch Messeplatz Deutschland 1992, Bergisch Gladbach 1991, S. 3. Schwägermann weist zusätzlich auf das entsprechende Angebot der 130 Universitäten und 2.700 Tagungshotels hin, die aus den Überlegungen dieser Arbeit ausgeklammert werden sollen. Vgl. Schwägermann, H., Marketing: Marathon mit Zwischenspurts, in: m + a-Report, Messen und Kongresse, Heft 7/1991, S. 80-82.

26 Vgl. dazu die analogen Überlegungen bei Selinski, H., Messe- und Kongreßmarketing, a.a.O., S. 64 f.

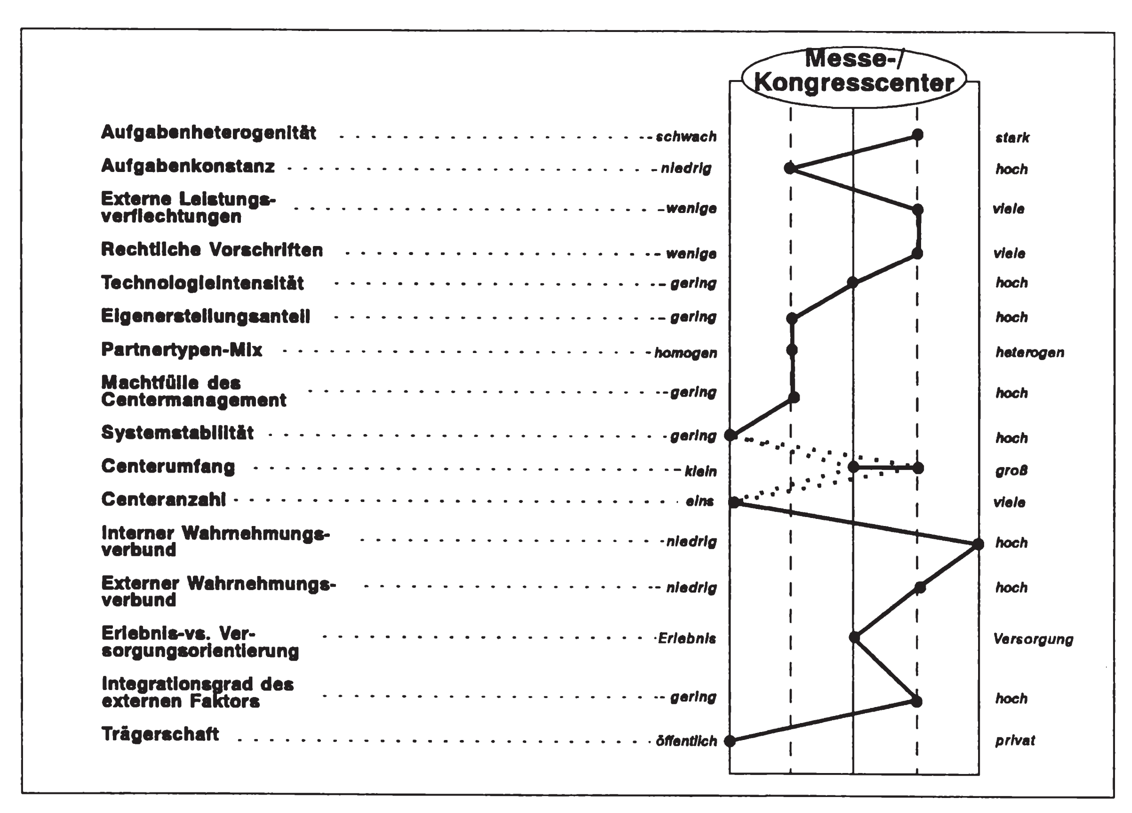


Abb. 59: Merkmalsprofil des Dienstleistungscenters "Messe- und Kongresscenter"

Im Vergleich zu den anderen in dieser Untersuchung betrachteten Dienstleistungscentern sind Messe- und Kongreßcenter durch ausgeprägte **externe Leistungsverflechtungen** und einen damit verbundenen **externen Wahrnehmungsverbund** gekennzeichnet. So ist es für das Messe- und Kongreßwesen charakteristisch, daß die Besucher nicht nur die Serviceeinrichtungen des Centers, sondern auch die der jeweiligen Stadt und Region im Rahmen ihres Besuchs in Anspruch nehmen.[27] Wird die Messe- und Kongreßveranstaltung selbst als ein **geschlossenes Leistungsbündel** wahrgenommen,[28] so ist die **Erlebnis- bzw. Versorgungsorientierung** von der jeweiligen Veranstaltung abhängig.[29]

Mit der centertypenspezifischen Ausprägung des Merkmalprofils kann der Ausgestaltungsspielraum des **absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement** durch einen im Vergleich zu den bisher untersuchten Centertypen geringen Autonomie-, Zentralisations- und Standardisierungsgrad gekennzeichnet werden.

2.2 Implikationen für den Prozeß des Qualitätsmanagement

Für die **Qualitätsanalyse** läßt sich unter Verweis auf die Arbeitshypothese AG_1 der besondere Informationsbedarf seitens der Messe- und Kongreßcenter ableiten, die Servicequalität der außerhalb des Centers liegenden und vom Centernutzer in Anspruch genommenen Serviceeinrichtungen mit in die Qualitätsanalyse einzubeziehen.[30] Zur Erfassung der Servicequalität von Messe- und Kongreßcentern ist es sinnvoll, Qualitätsaspekte der jeweiligen Veranstaltung sowie des Messe- und Kongreßcenters und des Centerumfeldes zu analysieren.

---

27 Schwägermann weist nach, daß Kongreßteilnehmer des ICC Berlin im Durchschnitt pro Aufenthalt 1.000 DM für außerhalb des Centers in Anspruch genommene, insbesondere Hoteldienstleistungen ausgeben. Vgl. Schwägermann, H., Marketing, a.a.O., S. 81.

28 Vgl. Selinski, H., Messe- und Kongreßmarketing, a.a.O., S. 175.

29 An dieser Stelle wird offensichtlich, daß von einer Industriemesse über eine publikumsoffene Konsumgütermesse bis zu einer im Kongreßcenter durchgeführten Unterhaltungsshow der Grad der Erlebnisorientierung zunimmt. Vgl. Evertz, H.J., Messetendenzen: Mehr Problemlösungen für die Wirtschaft, a.a.O., S. 2.

30 Dies bestätigt sich in den Befragungskonzepten zahlreicher Anbieter, die im Rahmen ihrer Besucherbefragungen die Qualität der Verkehrsanbindung, Unterkunftsmöglichkeiten und Umland-Gastronomie erfragen. Unveröffentlichte Unterlagen, dem Verfasser von der Deutschen Messe AG zur Verfügung gestellt.

Bei Centern, die primär auf Messeveranstaltungen ausgerichtet sind, dominieren die Dimensionen "Leistungsumfang" und "globale Servicequalität" der Gastronomie-, Einkaufs- und sonstigen Serviceeinrichtungen. Ebenso wird der Erfassung der Orientierungsfähigkeit besondere Beachtung geschenkt. In den geführten Expertengesprächen wurde die Überlegung bestätigt, daß der Ergebnisqualität des Messebesuchs eine herausragende Bedeutung zukommt. Instrumentell erschwert sich ihre Erfassung seitens des Centermanagement allerdings durch den fehlenden persönlichen Kontakt zu seinen Centernutzern in der Nach-Veranstaltungsphase. So bleibt die Erfassung der Ergebnisqualität den jeweiligen Veranstaltern und Ausstellern im Rahmen ihrer eigenen Messeerfolgskontrollen überlassen (Arbeitshypothese ZG_4).

Darüber hinaus legt das ausgeprägte Orientierungsbedürfnis von Messebesuchern den Schluß nahe, den am Beispiel des Dienstleistungscenters "Verkehrsflughafen" als erkenntnisreich nachgewiesenen Einsatz von Blickaufzeichnungsgeräten auf die Problemstellung der Messe- und Kongreßcenter zu übertragen.

Die **Qualitätszielformulierung** wird im Messe- und Kongreßcenter dadurch geprägt, daß bei Fremdveranstaltungen die Kongreßveranstalter bzw. mit der Veranstaltungsorganisation beauftragten Verbände entscheidenden Einfluß auf die variablen Serviceangebote und deren Qualitätsstandards nehmen.[31] Die Qualitätsziele sind daher gemäß ihres Veranstaltungsbezuges zu fixieren und in hohem Maße fremdbestimmt (Arbeitshypothese ZG_2).

Im Rahmen servicepartnergerichteter **Qualitätsstrategien** erscheint es sinnvoll, daß für Flughäfen entwickelte Qualitätsbedeutungs-/Beeinflussungsportfolio auf Messe- und Kongreßcenter zu adaptieren. Hier zeigt sich, daß den Messeausstellern bzw. Kongreßveranstaltern ähnlich wie den Airlines der Flughäfen eine herausragende Bedeutung in der Qualitätswahrnehmung der Centernutzer zukommt. Dennoch verfügt die Messe- und Kongreßgesellschaft aufgrund der Kundenbeziehung bei diesem Partner faktisch über keine Durchsetzungspotentiale. Entsprechend sind diese Partner nur über eine Qualitätskooperationsstrategie zu beeinflussen. Gegenüber den zahlreichen Hilfsdienstleistern, wie Verpflegungs- und Dolmetscherdiensten, ist eine "Qualitätslenkung durch Marktprozesse" zu realisieren.

---

31 Vgl. Selinski, H., Messe- und Kongreßmarketing, a.a.O., S. 209 f. Selinski versteht hier unter "variablen" Servicebestandteilen solche Serviceangebote, die nicht durch Dienstleistungseinrichtungen am Ort vorgegeben sind, sondern i.d.R. durch externe Hilfsdienstleister im Center erstellt werden.

Innengerichtet verbleibt dem Messe- und Kongreßmanagement angesichts der geringen Standardisierbarkeit die Implementierung einer kulturorientierten Qualitätsstrategie.

Bei den centernutzerorientierten Strategien spricht der hohe Anteil einmalig durchgeführter Veranstaltungen für die Anwendung der Qualitätsprofilierungsstrategie. Über eine intendierte Mund-zu-Mund-Propaganda und die vom Veranstalter selbst durchgeführten Qualitätsanalysen können potentielle Veranstalter zur zukünftigen Nutzung des Centers veranlaßt werden. Gleichzeitig findet die Arbeitshypothese AG_2 ihre Bestätigung, wonach Messe- und Kongreßcenter vor allem in ihren Kommunikationskonzepten das Messeumfeld herausstellen.

Bei der **Qualitätsgestaltung** sind die Messe- und Kongreßcenter centernutzerseitig bestrebt, die Servicequalität ihrer externen Partner positiv zu beeinflussen. Dies gilt für vor- und nachgelagerte Servicestufen wie Zubringerdienste und die gastronomischen Einrichtungen und Hotels im unmittelbaren Umfeld der Messe- und Kongreßcenter (Arbeitshypothese AG_3).[32]

Als dominantes centernutzerseitiges Gestaltungsprinzip der Messe- und Kongreßcenter kann auf den Leitgedanken der Hannover-Messe zurückgegriffen werden, der beabsichtigt "Aussteller und Besucher zu einer intensiven Kommunikation zusammenzuführen". In der Literatur wird dazu vorgeschlagen, Erkenntnisse der Didaktik bei der Gestaltung von Messe- und Kongreßcentern anzuwenden.[33] Detaillierte Gestaltungsprinzipien können jedoch angesichts der Heterogenität der Messe- und Kongreßcenter kaum abgeleitet werden. Tendenziell stehen bei Centern mit dominantem Kongreßangebot Aspekte der Präsentationstechnik im Vordergrund. Demgegenüber sind Center, die primär auf die Durchführung von Messen spezialisiert sind, bestrebt, eine optimale Orientierungsfähigkeit mit einer vorteilhaftigen Informationsökonomie für den Messebesucher zu verknüpfen.

---

32 Entsprechend differenziert Schwägermann das Serviceangebot des ICC Berlin in ein Servicepaket i.e.S. (Räume, technische Ausstattungen, technischer, catering- und veranstaltungsbezogener Service) und in die "Kongreßstadt Berlin" als zu beeinflussendes Serviceangebot i.w.S. (Rahmenprogramme, Hotels, Restaurants, Kontaktmöglichkeiten zu Universitäten, Wirtschaft etc.). Vgl. Schwägermann, H., Marketing, a.a.O., S. 80 f.

33 Vgl. Leitner, B., Didaktik als Gestaltungsprinzip der Messegestaltung - dargestellt am Beispiel der Messe Klagenfurt, Klagenfurt 1983. Vgl. auch Deutsche Messe AG (Hrsg.), Treffpunkt Zukunft, Selbstdarstellungsprospekt, Hannover o.J., S. 10.

Zentrale Instrumente hierbei sind Besucher-Informationsdienste, wie personell besetzte Informationsschalter, oder auch elektronische Besucher-Informationsdienste.[34]

Bei der **partnergerichteten Qualitätsgestaltung** wird die Qualitätsstrategie "Lenkung durch Marktprozesse" anhand kurzfristiger Dienstleistungsverträge - bspw. mit den Verpflegungs-, Dolmetscherdiensten - umgesetzt. Auf die Aussteller bzw. Kongreßveranstalter versucht das Kongreß- und Messe-Management in kooperativer Form gestaltend Einfluß zu nehmen. Ein spezifisches Kommunikationsmedium stellt hier die "Servicemappe" dar, die eine Zusammenstellung technischer und kundenbezogener Serviceangebote des Centerbetriebes beinhaltet.[35] In diesem Zusammenhang ist auch auf das zunehmende Angebot von Schulungsprogrammen durch Messe- und Kongreßbetriebe hinzuweisen, die sich an das Personal der Aussteller und das Kongreßpersonal der Veranstalter richten.[36]

Die **Qualitätskontrolle** dieses Centertyps wird durch die Problematik erschwert, Qualitätsstandards bei einem niedrigen Standardisierungsgrad zu formulieren (Arbeitshypothese St_4). Auch wurde in Expertengesprächen auf die "Befragungsmüdigkeit" der Besucher aufmerksam gemacht. Dies ergibt sich vor allem daraus, daß die Messe- bzw. Kongreßveranstalter eigene Qualitäts- und Messeerfolgskontrollen vornehmen. Je nachdem, wie viele Aussteller derartige Befragungen durchführen, kann die Befragungsbelastung der Besucher unverhältnismäßig hoch sein.

Der Aufbau einer primären **Qualitätsorganisation** - analog der Abteilung oder Stabsstelle "Servicequalität" bei Verkehrsflughäfen - wurde von den befragten Experten für sinnvoll erachtet. Der primäre Grund hierfür mag darin liegen, daß bei Messe- und Kongreßanbietern, bedingt durch die angebotenen Einzelveranstaltungen, die Projektorganisation vorherrschend ist und ein Transfer qualitätsrelevanter Informationen zwischen den Projektteams häufig erschwert wird.

---

34 So kann der Besucher der Hannover Messe AG über das dort installierte EBI-System (Elektronisches Besucher Informations-System) an zentralen Punkten im Messegelände von den Ausstellern eingespeiste Anbieter- und Produktinformationen abrufen und den Ausdruck zusätzlich um einen Wegeplan ergänzen, der ihn zu diesem Aussteller führt. Vgl. Deutsche Messe AG (Hrsg.), Handbuch Elektronisches Besucher-Informationssystem (EBI), Hannover 1992, o.S.

35 Vgl. dazu diverse, für jede Messe bzw. sonstige Veranstaltung in Handbuchform an die Aussteller distribuierten Servicemappen, dem Verfasser von der Deutsche Messe AG zur Verfügung gestellt.

36 Vgl. Selinski, H., Messe- und Kongreßmarketing, a.a.O., S. 340.

3. Übertragbarkeit der Ergebnisse auf das Qualitätsmanagement in Erlebnisparks

3.1 Ausgestaltungsspielräume des Qualitätsmanagement

Innerhalb des breiten Spektrums von Freizeitparks[37] stellen die Erlebnisparks "... alle unter freiem Himmel fest installierten und umzäunten Anlagen dar, auf deren Gelände Spieleinrichtungen, Großmodelle, Tiere, technische Einrichtungen entweder zusammen oder Teile davon zur Schau oder zur Benutzung überlassen werden."[38] Die Erlebnisparks können ihrerseits in Safari-, Märchen-, Garten-, Tier- und Technikparks sowie die sog. Themenparks unterteilt werden.[39] Im folgenden soll das absatzmarktorientierte Qualitätsmanagement der Themenparks im Vordergrund stehen.[40] Die deutschen Themenparks stellen einen Konzepttransfer der amerikanischen **Disneyparks** dar,[41] die ihrerseits über ein hochentwickeltes Qualitätsmanagement verfügen.[42]

Das Servicekonzept der Themenparks, eine "abgeschlossene Erlebniswelt mit einem abwechslungsreichen Dienstleistungsangebot an Unterhaltungs- und gastronomischen Services aufzubauen"[43], beschreibt bereits vier Typenmerkmale, die für die Ausgestaltung eines absatzmarktorientierten Qualitätsmangement determinierend sind (vgl. Abbildung 60).

---

37 Vgl. zu einer Übersicht der Freizeitparktypen Fichtner, U., Michna, R., Freizeitparks, a.a.O., S. 24 f.

38 Scherrieb, H.-R., Erlebnisparks, in: Deutsche Gesellschaft für Freizeit (Hrsg.), Freizeitlexikon, Ostfildern 1986, S. 70. Scherrieb weist zudem in den ergänzenden Erläuterungen auf die i.d.R. zusätzlich in die Erlebnisparks integrierten Verkaufs- und gastronomischen Einrichtungen hin.

39 Vgl. Scherrieb, H.-R., Entwicklung der Freizeitparks in Deutschland und Europa, in: amusement industrie, Heft 3/1988, S. 13.

40 Die bedeutendsten deutschen Themenparks sind das Phantasialand in Brühl mit jährlich 1,9 Mill. Besuchern, Europa-Park Rust (1,6 Mio.), Holiday-Park Hasloch (1,2 Mio.), Heide-Park Soltau und der Hansapark Sierksdorf mit 0,8 Mio. Besuchern. Ihre Besucherzahlen repräsentieren damit 1/3 des Gesamtbesucheraufkommens der deutschen Erlebnisparks. Vgl. ebenda, S. 15. Eine Jahresangabe der Besucheranzahlen kann dabei nur aus dem Textzusammenhang auf das Jahr 1987 geschätzt werden.

41 Vgl. Fichtner, V., Michna, R., Freizeitparks, a.a.O., S. 213.

42 Vgl. ebenda und die dort angegebene Literatur sowie Johnson, R., A Strategy for Service-Disney-Style, in: The Journal of Business Strategy, Heft 9/10 1991, S. 38-43.

43 Vgl. Altwegg, J., Der Ausflug in eine andere Welt, in: FAZ-Magazin Heft 601 vom 18. Oktober 1991, S. 81.

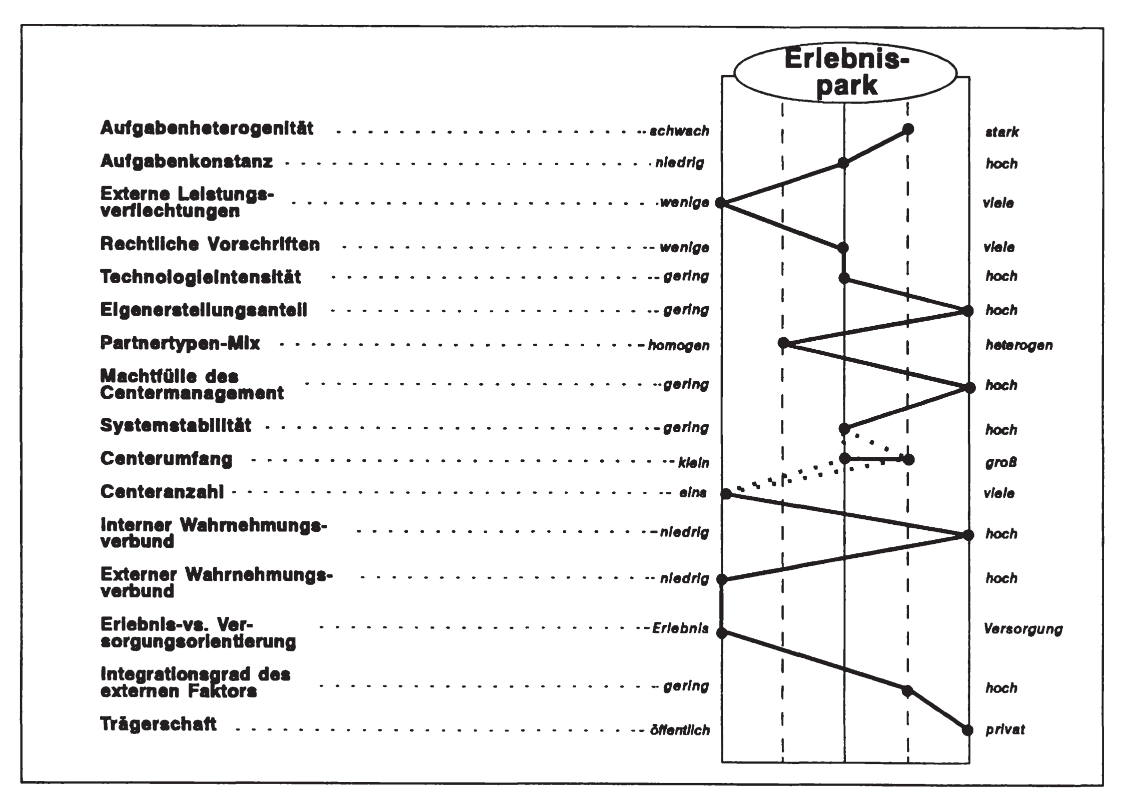


Abb. 60: Merkmalsprofil des Dienstleistungscenters "Erlebnispark"

So streben die Erlebnisparks im Vergleich zum Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen" mit ihrer Servicepolitik bewußt einen **geringen externen** und einen **hohen internen Wahrnehmungsverbund** an und verfolgen im Vergleich zu allen anderen hier untersuchten Dienst-leistungscentern eine **ausgeprägte Erlebnisorientierung**. Die Erlebnisorientierung soll dabei durch einen hohen emotionalen und physischen Integrationsgrad des externen Faktors realisiert werden.[44] Daneben zeichnen sich Erlebnisparks durch eine hohe **Aufgabenheterogenität** aus. Sie stellen sich dabei gleichermaßen als **personal- und technologieintensive** Dienstleistungscenter dar,[45] die durch die sicherheitssensiblen Großattraktionen zahlreichen **rechtlichen Vorschriften** unterworfen sind.[46]

Im Gegensatz zu sonstigen europäischen Parks verfügen die deutschen, i.d.R. als Familienbetrieb geführten Themenparks über einen sehr hohen **Eigenerstellungsanteil kundengerichteter Dienstleistungen**. Durch Servicepartner werden vor allem die gastronomischen Einrichtungen betrieben.[47] In den größten deutschen Erlebnisparks ist das **Partnertypen-Mix** durch die Mieter und Konzessionäre der gastronomischen Einrichtungen als "lose Allianzen" und die in zunehmendem Maße engagierten Show-Darsteller[48] als "Gelegenheitsbeziehungen" zu charakterisieren.

---

44 So weisen Fichtner und Michna darauf, daß das Publikum einen integralen Bestandteil des Parkgeschehens darstellt und zitieren (unvollständig) (Tokyo Disneyland 1983, S. 4) "You can dream, build, design and create the most wonderful park in the world, but it makes the people to make the dream a reality". Vgl. Fichtner, U., Michna, P., Freizeitparks, a.a.O., S. 21. Scherrieb verweist zusätzlich auf die hohe körperliche Leistungsfähigkeit der Centernutzer als Voraussetzung bei der Realisierung zahlreicher Attraktionen. Vgl. Scherrieb, H.-R., Planungsprinzipien der Freizeitparks, in: amusement industrie, Sonderheft 1988, S. 21.

45 Hier weist Scherrieb nach, daß pro Jahr ca. 50 Mio. DM in die Entwicklung von technologieintensiven Großattraktionen deutscher Erlebnisparks investiert werden. Vgl. Scherrieb, H.-R., Entwicklung der Freizeitparks in Deutschland und Europa, a.a.O., S. 16.

46 Vgl. Scherer, E., Sicherheitssysteme für Freizeitparks, in: amusement industrie, Heft 3/1986, S. 16-19.

47 Vgl. Fichtner, U., Michna, R., Freizeitparks, a.a.O., S. 19; o.V., Freizeitpark: Spiele & Speisen, in: amusement industrie, Heft 1/1990, S. 16. In diesem Zusammenhang ist auf die amerikanischen Disneyparks hinzuweisen, die in der vorliegenden Zentrenabgrenzung als Regiecenter eingestuft werden müssen. Eine vergleichende Analyse ihrer Qualitätskonzepte mit denen der Verkehrsflughäfen erscheint aber gerechtfertigt, sofern nicht partnerbezogene Aspekte betroffen sind. Vgl. zur Zentrenabgrenzung die Ausführungen in Kapitel A.2.

48 Vgl. Scherrieb, H.-R., Showtime in Freizeit- und Erlebnisparks, in: amusement industrie, Heft 2/1984, S. 19.

Daraus ergibt sich eine **eingeschränkte Systemstabilität** dieses Dienstleistungscentertyps und durch die Führung des Centers als Familienbetrieb eine **ausgeprägte Machtfülle des Centermanagement**.

Die typenspezifische Ausprägung der einzelnen Merkmale führt in einer Gesamtbetrachtung zu einem **Ausgestaltungsspielraum des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement** von Erlebnisparks, der sich durch einen hohen Autonomie- bzw. Zentralisationsgrad und mittleren Standardisierungsgrad kennzeichnen läßt.

3.2 Implikationen für den Prozeß des Qualitätsmanagement

Da konzeptionell eine Ausweitung der "Erlebniswelt des Centernutzers" auf den gesamten Centerbereich für die **Qualitätsanalyse** vorgesehen ist, bedarf es verschiedener nachfragerbezogener Qualitätsanalysetechniken. Im Gegensatz zu dem amerikanischen Vorbild[49] belegten die geführten Expertengespräche einen geringen empirischen Erkenntnisstand der Branche in der Bundesrepublik Deutschland.[50] Es ist anzunehmen, daß prozeßbezogene Qualitätsdimensionen (Personalverhalten, Sauberkeit der Parks, Atmosphäre etc.) in der Qualitätswahrnehmung der Centernutzer ebenso von Bedeutung sind wie der Leistungsumfang (Anzahl der Attraktionen). Aus den flughafenspezifischen Überlegungen erscheint vor dem Hintergrund der hohen Rate von Wiederholungsbesuchern[51] instrumentell die Anwendung zufriedenheitsorientierter Befragungskonzepte auf den Erlebnispark übertragbar. Im weiteren gilt dies auch für den Einsatz diverser psychologischer Testverfahren, die unmittelbare Reaktionen auf die vielfältigen Reizelemente eines Erlebnisparks zu erfassen suchen. Crowther weist angesichts des Ereignisreichtums der Erlebniscenter auf den hohen informatorischen Wert von critical-incident-Befragungen und den Einsatz von Gruppendiskussionen hin.[52]

---

49 So verweist Johnson auf die jährliche Durchführung von 200 separaten Qualitäts- und Marktforschungsstudien der Walt Disney World. Vgl. Johnson, R., A Strategy for Service Disney Style, a.a.O., S. 40.

50 Vgl. o.V., IAAPA Marketing Analysen für Freizeitparks, in: amusement industrie, Heft 1/1990, S. 48 f.

51 Vgl. Scherrieb, H.-R., Entwicklung der Freizeitparks in Deutschland und Europa, a.a.O., S. 14, der für die bundesrepublikanischen Erlebnisparks einen Anteil von 2/3 Wiederholungsbesuchern nachweist.

52 Vgl. Crowther, M., Marketing im Freizeit- und Wasserpark, in: amusement industrie, Heft 3/1989, S. 47.

Im Rahmen der **Qualitätszieldiskussion** zeigt die centerspezifische Ausprägung von Zielkonflikten eine strukturelle Ähnlichkeit mit den bei Verkehrsflughäfen ermittelten Konfliktsituationen. Hier konkurriert vor allem eine lange Aufenthaltsdauer in den gastronomischen Einrichtungen mit dem Ausnutzungsgrad einzelner Attraktionen. Bei der Formulierung von Qualitätsstandards ist der Freizeitpark angesichts der hohen Aufgabenheterogenität und der Problematik, daß Verhaltensstandards des Personals nur schwer zu standardisieren sind, vor vergleichsweise größere Herausforderungen als ein Flughafen gestellt. Demgegenüber ermöglicht es der hohe Zentralisationsgrad dem Parkmanagement, den Servicepartnern Qualitätsziele und -strategien vorzugeben (Arbeitshypothese ZG_2).

Bei den partnergerichteten **Qualitätsstrategien** läßt die erlebnisparkspezifische Besetzung der Partnertypen eine Qualitätsführerschaftsstrategie sinnvoll erscheinen. Sie kann centernutzerseitig vor allem bei Wiederholungsbesuchern durch eine Strategie der Qualitätsprofilierung, -erwartungsbildung und des -outpacing ergänzt werden. Demgegenüber dürfte die Option einer Qualitätssicherungsstrategie in konfliktärer Beziehung mit dem Bedarf stehen, die Erlebniswelt ständig zu aktualisieren. Als innengerichtete Qualitätsstrategie scheint der kulturorientierte Ansatz, den auch die Walt Disney Parks verfolgen, sinnvoll, da die Erlebnisdienstleistungen nur bedingt standardisierbar sind.[53]

Bei der **Qualitätsgestaltung** der Erlebnisparks ist offensichtlich, daß der absatzmarktorientierten Ausrichtung aller für Parkbesucher einsehbaren Gebäude, Flächen und technischen Ausstattungen eine ungleich höhere Bedeutung zukommt als im Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen". Instrumentell kommt dabei dem Einsatz der Instrumente des Erlebnis-Mixes eine herausragende Funktion zu. Wurde für die Verkehrsflughäfen eine Ausrichtung der centernutzergerichteten Marketingmaßnahmen zur optimalen Zeitbudgetverwendung entlang der Transportkettenstufen als sinnvoll erachtet, so wird zugunsten einer hohen wahrgenommenen Servicequalität des Angebots von Erlebnisparks der Rückgriff auf Prinzipien der Theater- und Kinodramaturgie empfohlen. Scherrieb schlägt dazu das in Abbildung 61 dargestellte Drei-Phasenmodell der Qualitätsgestaltung von Erlebnisparks vor. Es versucht, das während des Parkbesuchs sich wandelnde psychologische Aktivierungsniveau der Parkbesucher mit ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit in Einklang zu bringen und die Abfolge der Dienstleistungen an den Erstellungsprinzipien von Spielfilmen auszurichten.[54]

---

53 Vgl. Johnson, R., A Strategy for Service Disney Style, a.a.O., S. 39.

54 Vgl. Scherrieb, H.-R., Planungsprinzipien der Freizeitparks, in: amusement industrie, Heft 3/88, S. 22.

Der Leistungsumfang von Erlebnisparks wird nicht nur durch Angebotsbreite und -tiefe, sondern auch durch den Aktualitätsgrad bestimmt. Das Centermanagement ist sowohl durch die hohe Rate von Wiederholungsbesuchern als auch durch den zu beobachtenden "emotionalen Abnutzungsgrad" zu einer ständigen Erneuerung des Angebots auf hohem Qualitätsniveau gewungen.[55]

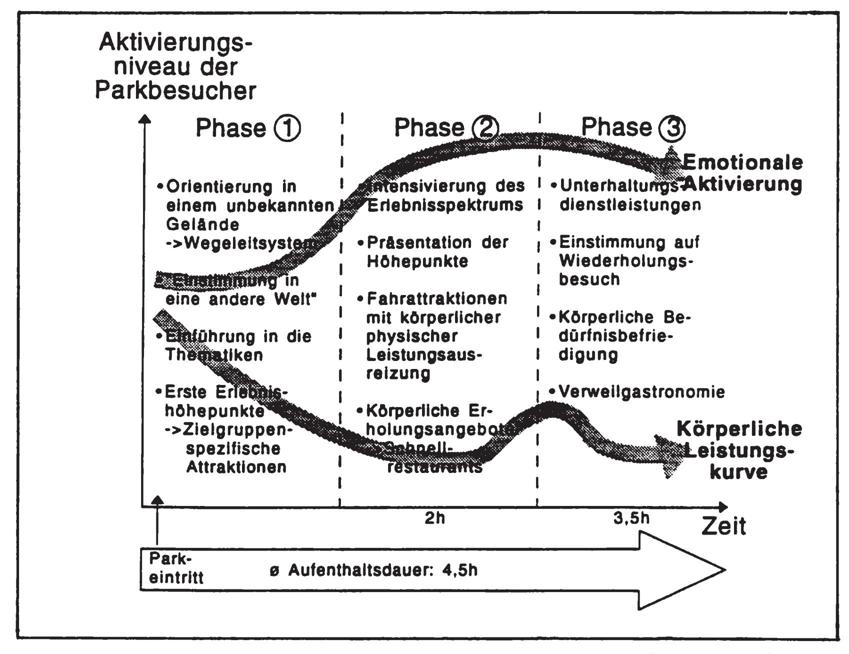


Abb.61: Drei-Phasenmodell der Qualitätsgestaltung in Erlebnisparks (Quelle: eigene Zusammenfassung und graphische Aufbereitung in Anlehnung an Scherrieb, H.-R., Planungsprinzipien des Freizeitparks, a.a.O., S. 20 f.)

Eine Übertragung der am Dienstleistungscenter "Verkehrsflughafen" exemplifizierten Instrumente des personalorientierten internen Marketing auf Freizeitparks erscheint grundsätzlich möglich und zur Umsetzung der kulturorientierten Qualitätsstrategie besonders bedeutend.

55 Vgl. ebenda, S. 21.

Erlebnisparks stehen aber bei ihrer Adaption vor dem besonderen Problem, saisonal ihren Personaleinsatz über Aushilfskräfte decken zu müssen, was insbesondere die Qualitätsschulungen vor besondere Anforderungen stellt.[56]

Im Rahmen der servicepartnergerichteten Qualitätsgestaltung setzen die deutschen Erlebnisparks die Qualitätslenkungsstrategie über reine Marktprozesse mit der Vergabe von überwiegend selbstentwickelten themenspezifischen Betriebstypenkonzepten mit kurzen, i.d.R. einjährigen Laufzeiten der Miet- und Konzessionsverträge um.[57] Die Vorgehensweise der Erlebnisparks, geschlossene Erlebniskonzepte zu realisieren, schränkt dabei den gestalterischen Spielraum der Servicepartner erheblich ein (Arbeitshypothese ZG_3).

Die **Qualitätskontrolle** erschwert sich in Erlebnisparks durch die Probleme bei der Formulierung personalbezogener Qualitätsstandards, so daß bei den Eigenkontrollen vor allem das Silent Shopper-Verfahren eingesetzt wird.[58] Da es sich bei den Partnern um "Gelegenheitsbeziehungen" und "lose Allianzen" handelt, unterliegen die Fremdkontrollen der Servicepartner keinen centerpolitischen Restriktionen (Arbeitshypothese ZG_4).

Der Aufbau einer eigenen **primären Qualitätsorganisation** verliert in Erlebnisparks durch ihre spezifische Organisationsstruktur an Bedeutung. So liegt den meisten Erlebnisparks eine divisionale Organisationsstruktur nach Themenparkzonen zugrunde. Den für die Themenparks verantwortlichen Parkleitern kommen bereits in hohem Maße Funktionen zu, die sich auf qualitätsgestaltende und kontrollierende Aspekte beziehen.[59]

---

56 Luyten weist hier für die europäischen Erlebnisparks auf ein Verhältnis von Fest- zu saisonal Beschäftigten von 1:4 hin. Vgl. Luyten, P., Probleme und Chancen: Freizeit-Parks in der Europäischen Gemeinschaft, in: amusement industrie, Heft 2/1991, S. 28. Zu den besonderen Problemen der Personalschulung in Erlebnisparks vgl. o.V., Personalschulung nach dem Disney-Modell, in: amusement industrie, Heft 3/1989, S. 23.

57 In den Gesprächen mit dem Management des Phantasialandes in Brühl wurde dabei zusätzlich auf die besondere Problematik verwiesen, dem Parkbesucher bekannte Franchisekonzepte (McDonalds etc.) in die Themenparks zu integrieren, da sie einerseits gegen das Prinzip einer aufzubauenden Scheinwelt verstoßen, andererseits keine Anpassungsflexibilität an die themenspezifische Ausgestaltung der Parkzonen aufzeigen.

58 So wurde in den Gesprächen mit Managern des Phantasialandes in Brühl auf die selbst auferlegte Verpflichtung hingewiesen, daß leitende Angestellte wöchentlich mindestens drei Attraktionen zur Beobachtung der Kundenreaktion zu besuchen haben.

59 Vgl. zu den Aufbauorganisationen deutscher Freizeit- und Erlebnisparks Scherer, E., Sicherheitssysteme für Freizeitparks, a.a.O., S. 17 ff.

Gleichzeitig erscheint der Aufbau einer Stabsstelle "Servicequalität" empfehlenswert, deren Qualitätsanalysen bestehende Marktforschungsdefizite reduzieren können. Ebenso wie bei Flughäfen ist auch bei Freizeitparks die Etablierung einer sekundären Qualitätszirkelorganisation sinnvoll, die vor allem von der Kreativität der zumeist studentischen Saisonkräfte profitiert.

4. Übertragbarkeit der Ergebnisse auf das Qualitätsmanagement in Medical Centern

4.1 Ausgestaltungspielräume des Qualitätsmanagement

Das Medical Center stellt als spezifischer Typ des Gesundheitszentrums[60] "eine ambulante medizinische Versorgungseinrichtung mit 15 bis 20 verschiedenen gebietsärztlichen Abteilungen einschließlich eines tageschirurgischen Zentrums und zentraler Leistungsbereitschaften wie Radiologie, Operations-Zentrum, Labor und zentraler administrativer Verwaltung in einer speziell dafür hergerichteten Gebäudeeinheit dar."[61]

Die Definition macht bereits den begrenzten **Centerumfang** und die besondere **Aufgabenheterogenität** der Medical Center deutlich, die sich zusätzlich durch das Angebot paramedizinischer Dienstleistungen wie Sozialstationen, physikalischer Therapie, Krankengymnastik, Massage, Optikern, Apothekern etc. erhöht.

---

60 Zu der Definition des i.d.R. als "lose Zentrenform" geführten Gesundheitszentrums und der verschiedenen Formen ärztlicher Kooperationen (Praxisgemeinschaften, Gemeinschaftspraxis, Tageskliniken, Belegarztkrankenhäuser und Laborgemeinschaften) vgl. Kosanke, B., Bauer, M., Modelle der Zusammenarbeit in der kassenärztlichen Versorgung in der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1985; Kosanke, B., Troschke, J.v. (Hrsg.), Die ärztliche Gruppenpraxis in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1979; Hoffmann, U., Schubert, I., Tatschmurat, C., Zettel, O., Gruppenpraxis und Gesundheitszentrum. Neue Modelle medizinischer und psychosozialer Versorgung, Frankfurt/New York 1982.

61 Die in den USA privat geführten Medical Center und die im europäischen Ausland (in England z.B. als "Public Health Centres", in den Niederlanden als öffentliche "Gezondheitscentra") verbreiteten zentralverwalteten Agglomerationen von ärztlichen und paramedizinischen Dienstleistern stellen das Vorbild für die in Deutschland seit den 80er Jahren eingeführten Medical Center dar. Dabei sind die 12 eingerichteten bzw. im Bau befindlichen Medical Center der Firma Medical Center GmbH, Göttingen, der Typ des ärztlichen Versorgungszentrums, der mit den Merkmalen und Elementen des in dieser Untersuchung abgegrenzten "Dienstleistungscenters" höchste Deckungsgrade aufweist. Vgl. Medical Center GmbH (Hrsg.), Medical Center. Struktur und Funktionsweise, Göttingen o.J. Dieser Centertyp soll damit den weiteren Ausführungen zugrunde gelegt werden. Zu den o.g. Auslandsbeispielen vgl. Terwolbeck, W., Gemeinschaftspraxen in Münster 1984, Diss. Münster 1987, S. 7-9.

Die Definition macht bereits den begrenzten **Centerumfang** und die besondere **Aufgabenheterogenität** der Medical Center deutlich, die sich zusätzlich durch das Angebot paramedizinischer Dienstleistungen wie Sozialstationen, physikalischer Therapie, Krankengymnastik, Massage, Optikern, Apothekern etc. erhöht. Medical Center zeichnen sich zusätzlich in ihrem qualitätsmanagementrelevanten Typenprofil (vgl. Abbildung 62) durch eine **hohe Technologieintensität** infolge der intensiv eingesetzten medizinischen Geräte und die für den medizinischen Bereich generelle Dichte an rechtlichen Vorschriften aus.

Der im Vergleich zu den bisher betrachteten Dienstleistungscentertypen verhältnismäßig **geringe Eigenerstellungsanteil** erklärt sich durch die ärztlichen Leistungen rechtlich selbständiger Arztpraxen bzw. -praxisgemeinschaften sowie die Vergabe der paramedizinischen Leistungsangebote an Servicepartner durch die Trägergesellschaft der Medical Center.[62] Die Trägergesellschaft, die örtlich über ein Medical Centermanagement vertreten ist, übernimmt zentrale administrative Tätigkeiten und die Organisation der Patientenleitstellen mit angegliederten Funktionen.[63]

Das **Partnertypen-Mix** zeichnet sich durch eine ausgeprägte Homogenität aus, wobei die Ärzte mit ihrem selbst eingestellten Personal (Arzthelferinnen, Medizinisch-technische Assistenten/-innen etc.) ebenso wie die Betreiber der anderen Dienstleistungseinrichtungen als Allianzen einzustufen sind. Entsprechend sind Medical Center auf eine **ausgeprägte Systemstabilität** ausgelegt. Mit der gesetzlich vorgeschriebenen Autonomie der Ärzte bei ihren medizinischen Dienstleistungen ergibt sich dadurch faktisch eine **gering ausgeprägte Machtfülle des Centermanagement**.

Bei den nachfragerseitigen Typenmerkmalen ist anzuführen, daß die Medical Center mit ihrem Servicekonzept das wahrgenommene Erscheinungsbild einer reinen Ärzteagglomeration im Sinne eines "Ärztehauses"[64] zu vermeiden suchen und einen **geschlossenen internen Wahrnehmungsverbund** anstreben.[65]

---

62 Vgl. Medical Center GmbH (Hrsg.), Der Arzt im Medical Center. Eine Aufbau- und Organisationsbeschreibung, Göttingen o.J.

63 Beispielhaft sei hier die Betreuung von Patientenbistros, Kinderhorten, Patientenvideotheken etc. aufgeführt.

64 Zum Konzept des Ärztehauses vgl. Kosanke, B., Brenner, H., Die ärztliche Gruppenpraxis. Kooperative Praxisausübung, 6. unveränderte Aufl., Köln 1987, S. 13 ff..

65 Vgl. Medical Center GmbH (Hrsg.), Medical Center. Sind Polikliniken wirtschaftlich zu gestalten? Das Medizinische Zentrum als Nachfolgeorganisation der Polikliniken, Göttingen o.J., S. 9. Eine Typenbeschreibung der Medical Center nach exter-

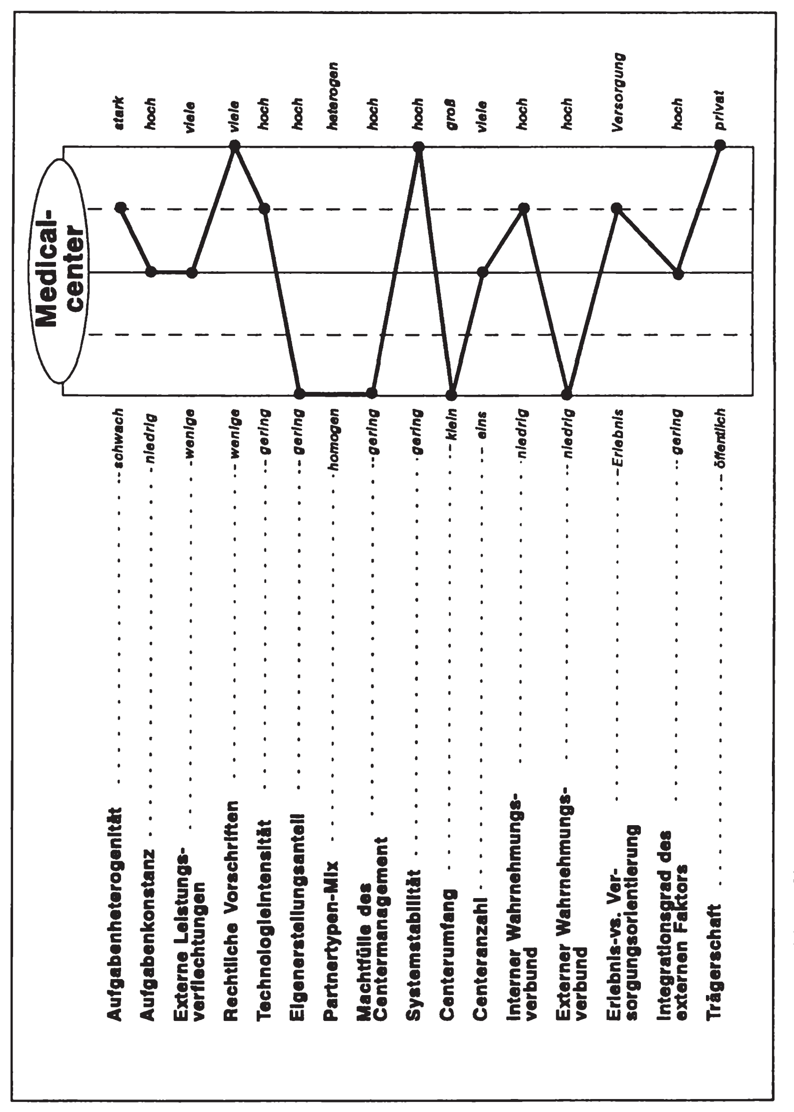


Abb. 62: Merkmalsprofil des Dienstleistungscenters "Medical Center"

nen Leistungsverflechtungen sahen die befragten Experten als nicht sinnvoll an. Begründet wurde dies damit, daß bei diesem jungen Centertyp noch keine ausreichenden Erfahrungen über die Überweisungs- und Rücküberweisungspraktiken der umliegenden medizinischen Versorgungseinrichtungen vorliegen. Entsprechend habe sich auch noch kein externes Wahrnehmungsbild der Patienten in der medizinischen Infrastruktur gefestigt.

Der **Integrationsgrad des externen Faktors** nimmt eine mittlere Ausprägung an, da der Patient zwar generell bei medizinischen Leistungen in den Erstellungsprozeß integriert ist, im Vergleich zu den anderen Centertypen bei der Wahl des Nutzungsprofils aber weitgehend durch ein zentrales Patientenleitsystem gesteuert wird.

Der Ausgestaltungsspielraum des **absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement**[66] von Medical Centern läßt sich vor dem Hintergrund des herausgearbeiteten Typenprofils durch einen hohen Autonomie- sowie einen geringen Standardisierungs- bzw. Formalisierungsgrad kennzeichnen. Zahlreiche Aufgaben des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement sind daneben dezentral in den einzelnen Arztpraxen und -gemeinschaften zu erfüllen.

4.2 Implikationen für den Prozeß des Qualitätsmanagement

Bezogen auf die Qualitätsanalysen wurde in den geführten Expertengesprächen die in den Arbeitshypothesen ZG_1 und ZG_4 aufgestellten Vermutungen bestätigt, daß **Qualitätsanalysen und -kontrollen** nur auf einem sehr globalen Niveau vorgenommen werden können, sofern sie Qualitätsaspekte der einzelnen Arztpraxen betreffen. Instrumentell wurde eine Übertragung des am Beispiel von Verkehrsflughäfen eingesetzten Kunden-Kommentar-Kartensystems befürwortet. Bedeutsame Qualitätsindikatoren stellen aus Patientensicht die allgemeine medizinische Fachkompetenz des Medical Centers, insbesondere die des aufgesuchten Arztes und der medizinische und paramedizinische Leistungsumfang sowie das Kundenverhalten des Personals in der zentralen Leitstelle dar. Für den zeitlichen Einsatzpunkt der Kunden-Kommentarkarten wurde die Nachbehandlungsphase als sinnvoll erachtet, damit die bei medizinischen Leistungen bedeutsame Ergebnisqualität des Heilerfolges erfaßt werden kann. In Ermangelung vorliegender empirischer Untersuchungen erscheint es hierbei notwendig, eine einstellungsorientierte Basisuntersuchung zu den Qualitätserwartungen von bisherigen Nicht-Centernutzern durchzuführen.[67]

---

66 Zu Abgrenzung und der medizinisch-technischen Qualitätssicherung von dem hier verstandenen absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement vgl. Werner, B., Qualitätssicherung im Krankenhaus, in: Hermanns, P.M., Hanisch, L., Mellmann, H., Krankenhaus-Management, 2. Aufl., 20. Erg.-Lfg. 12/1990, S. 1 ff.; Kaltenbach, T., Qualitätsmanagement im Krankenhaus, Qualitäts- und Effizienzsteigerung auf der Grundlage des Total Quality Management, Diss., Köln 1990, S. 124 ff.

67 Offensichtlich bietet sich dazu bei der Festlegung der Qualitätsdimensionen der ursprünglich im medizinischen Sektor entwickelte Meßansatz von Donabedian an, der zwischen Potential-, Prozeß- und Ergebnisqualitäten ärztlicher Leistungen differenziert. Vgl. Donabedian, A., The Definition of Quality and Approaches to its Assessment, a.a.O., sowie die Ausführungen in Teil B.1.1 dieser Arbeit.

Angesichts der in den Expertengesprächen bekundeten hohen Anzahl von **Qualitätszielkonflikten** in Medical Centern ist die Formulierung einer Qualitätsphilosophie besonders bedeutsam. Qualitätszielkonflikte stellen sich im Medical Center sowohl in einem "Verteilungskampf" um die Nutzung zentraler Ressourcen als auch in unterschiedlichen Auffassungen der Ärzte und ihrer Mitarbeiter bei der Betreuung der Patienten (Gesprächsdauer, Kontaktstil etc.) dar. Dabei erscheint der Einsatz von den am Beispiel des Verkehrsflughafens grundsätzlich aufgearbeiteten Konfliktlösungsmöglichkeiten sinnvoll.[68]

Bei den centernutzerorientierten **Qualitätsstrategien** kommt der Qualitätserwartungsstrategie angesichts des frühen Lebenszyklusstadiums dieses Centertyps[69] die Aufgabe zu, die in der allgemeinen Bevölkerung noch wenig diffundierten Qualitätserwartungen an ein Medical Center zu prägen.

Angesichts der begrenzten Centergröße sind innengerichtet strukturdominante Qualitätsstrategien eher unbedeutend. Gleichzeitig ist die Realisierung einer kontrolltechnokratischen Qualitätsstrategie durch die problematische Formulierung von Qualitätsstandards erschwert, so daß centertypenspezifisch ein Transfer des kulturorientierten Ansatzes sinnvoll erscheint. Das Servicekonzept der Medical Center, ein umfassendes und integriertes Leistungsbündel auf einheitlich hohem medizinischem Niveau zu offerieren[70], legt die Auswahl der partnergerichteten Qualitätsstrategie fest. Sie kann als Kombination aus Qualitätsführerschaft und Qualitätskooperationsstrategie charakterisiert werden, die dem autonomen Gestaltungsbereich der Ärzte innerhalb der Medical Center Rechnung trägt (Arbeitshypothesen ZG_2 und ZG_3).

Für die **Qualitätsgestaltung** können centernutzerseitig drei Aufgabenkomplexe als besondere Herausforderung der Medical Center aufgeführt werden. Zum einen bietet sich dem Centermanagement mit der Gestaltung der Wartezonen, Behandlungsräume und sonstigen Dienstleistungseinrichtungen die Möglichkeit, Profilierungspotentiale des Erlebnis-Mixes aus anderen Centerkontexten in den medizinischen Versorgungsbereich zu übertragen.[71]

---

68 Zu den Lösungsmöglichkeiten von Konflikten in ärztlichen Kooperationen vgl.: Merk, P., Troschke, V., Soziale Konflikte und ihre Bearbeitung in amerikanischen Gruppenpraxen, in: Der Praktische Arzt, Heft 5/1979, S. 579-585.

69 Vgl. dazu die generellen Ausführungen zu den Auswahlkriterien centernutzerorientierter Qualitätsstrategien in Kapitel C.2.31.

70 Vgl. Medical Center GmbH (Hrsg.), Das Medical Center, a.a.O., S. 1.

71 So führen die Häuser der Medical Center GmbH nach eigenen Angaben laufend Kunstausstellungen zur Verbesserung der Aufenthaltsqualität in ihren Wartezonen durch.

Im Rahmen der Produktpolitik liefert das innovative Verbundangebot von medizinischen und paramedizinischen Dienstleistungen wie Massagepraxen, Kinderhorte, Saunen, Fitnessräumen etc. zahlreiche Ansatzpunkte, neue Qualitätserwartungen im ambulanten ärztlichen Versorgungsbereich zu wecken und zu erfüllen. Als zentrales Qualitätsgestaltungsinstrument in der Prozeßpolitik bietet es sich an, die bei dezentralisierten ambulanten ärztlichen Versorgungssystemen nachweisbaren Qualitätsprobleme (Anmelde- und Wartezeiten, Behandlungsunterbrechungen etc.)[72] durch Optimierung der medizinischen Versorgungskette an einem Ort zu eliminieren.[73] Ein wichtiges Gestaltungsobjekt stellt dabei das Patientenleitsystem dar, das im Fall der von der Medical Center GmbH betreuten Häuser eine zentrale, EDV-gesteuerte Terminkalenderführung der einzelnen Arztpraxen vorsieht.[74]

Bei den Instrumenten des partnergerichteten Beziehungsmanagement wurde in den Expertengesprächen zum Ausdruck gebracht, daß der Wahl der Ärzte und der Ausgestaltung der Praxis-, Miet-, Organisations- und Gesellschaftsverträge eine herausragende Funktion zukommt, da sich Arzt und Medical Center für mindestens zehn Jahre auf ein Partnerverhältnis vertraglich binden. Ferner sieht der Miet- und Organisationsvertrag die Gründung eines aus mehreren Ärzten bestehenden Verwaltungsbeirates vor. Dieser übernimmt Funktionen der Konflikthandhabung sowohl zwischen den Ärzten als auch gegenüber dem Centermanagement.[75]

Der Aufbau einer primären **Qualitätsorganisation** wurde wegen des geringen Centerumfangs bereits im Rahmen der Strategiediskussion verworfen. Von den Experten als transferwürdig wurde hingegen die Etablierung von Quality Circles beurteilt, die auf der Ebene der Arzthelferinnen und Medizinisch-technischen Assistentinnen den Austausch von qualitätsrelevanten Informationen und Verbesserungsvorschlägen zwischen den Arztpraxen fördern.

---

72 Vgl. Bennecke, R., Schach, E., Ambulante Versorgung: Nachfrage und Steuerung, Berlin u.a. 1987, S. 27 ff.

73 Riegl spricht in diesem Zusammenhang auch von der gleichzeitigen Optimierung von Einweisungs-, Aufnahme-, Aufenthalts- und Nachsorge-Qualitäten. Vgl. Riegl, G.F., Warum heißt das Krankenhaus eigentlich nicht Gesundheitshaus? Neue Facetten der Aufenthaltsqualität in der Klinik, in: f&w, Heft 1/1992, S. 29.

74 Vgl. Medical Center GmbH (Hrsg.), Das Medical Center, a.a.O., S. 4.

75 Vgl. Medical Center GmbH (Hrsg.), (Muster-) Miet- und Organisationsvertrag, Göttingen 1992.

5. Zusammenfassende Würdigung eines typenspezifischen Ansatzes des Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern

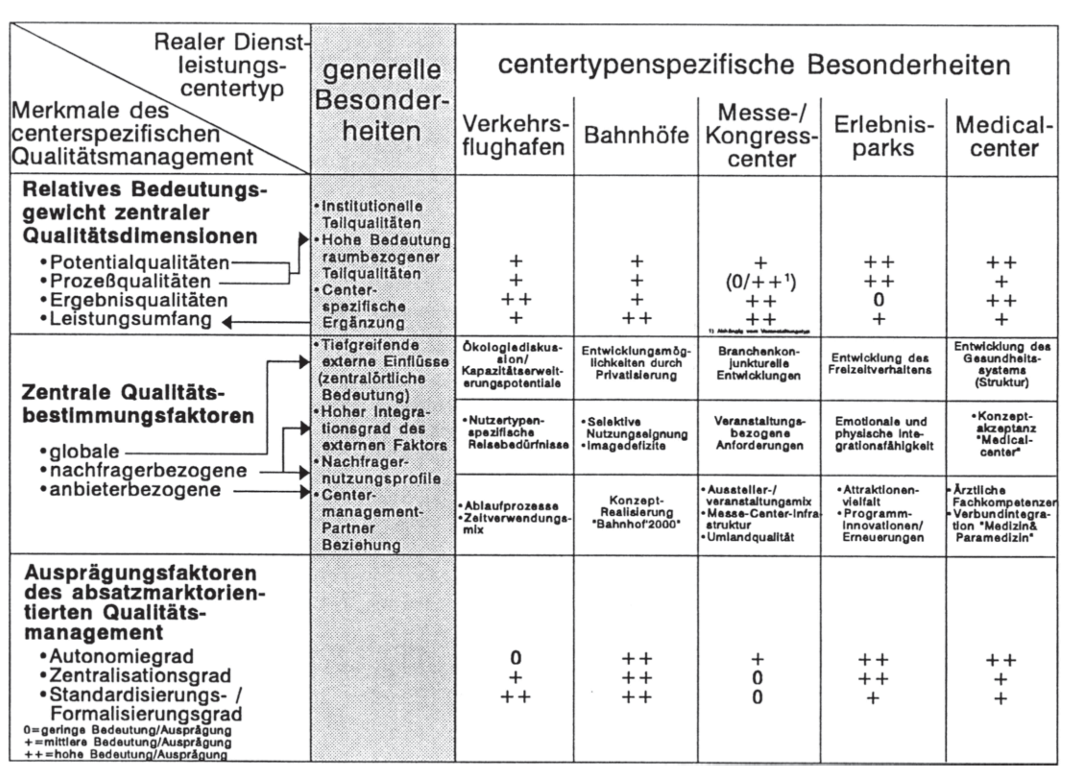
Ausgehend von einer grundsätzlichen Herausarbeitung und **Kennzeichnung des Dienstleistungscenters als spezifischen Typ eines Dienstleistungszentrums** war das Ziel der vorliegenden Arbeit, einen integrierten Ansatz für ein absatzmarktorientiertes Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern zu entwickeln.

Die Heterogenität der unter dem Begriff "Dienstleistungscenter" zu subsumierenden real beobachtbaren Centertypen "Verkehrsflughäfen", "Bahnhöfe", "Messe- und Kongresscenter", "Erlebnisparks" und "Medical Center" haben die Vorgehensweise als zweckmäßig erscheinen lassen, zunächst in Teil B einen **typenübergreifenden Bezugsrahmen des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern** zu entwerfen.

Darauf aufbauend wurden die Prozeßphasen des Qualitätsmanagement als Objektfelder des Bezugsrahmens idendifiziert und centerspezifisch adaptiert. Der typenspezifische Handlungsspielraum der einzelnen Objektfelder konnte durch die Ausgestaltungsvariablen "Zentralisations-", "Autonomie-" und "Standardisierungs"- bzw. "Formalisierungsgrad" abgebildet werden. Die Analyse centerspezifischer Einflußfaktoren auf diese Ausgestaltungsvariablen bildete die Grundlage zur Entwicklung qualitätsmanagement-relevanter **Typenprofile realer Dienstleistungscenter**. Ihr jeweiliger Verlauf diente in einem ersten Schritt zur Ableitung der Aussgestaltungsspielräume des Qualitätsmanagement bei den hier untersuchten Dienstleistungscentern.

Wie die Synopse der Abbildung 63 zeigt, wurde bei der Auswahl der hier näher analysierten Dienstleistungscenter eine hinreichende Differenzierung der jeweiligen nachfrager- und angebotsbezogenen Einflußfaktoren und der hierdurch determinierten Ausgestaltungsvariablen angestrebt, um centerübergreifende Gemeinsamkeiten und centertypenspezifische Unterschiede des Qualitätsmanagement herausarbeiten zu können.

In einem weiterführenden Schritt stand die Beantwortung der Frage im Mittelpunkt, inwieweit der Handlungsspielraum des Qualitätsmanagement tatsächlich den konzeptionellen und instrumentellen Gestaltungsspielraum in den einzelnen Stufen des Qualitätsmanagement determiniert. Hierzu wurden aufgrund von ersten Plausibilitätsüberlegungen Arbeitshypothesen zum Zusammenhang von Ausgestaltungsvariablen und Prozessphasen des Qualitätsmanagement formuliert. Ihre Überprüfung bildete den Geggenstand der weiterführenden Untersuchung.



Merkmale des centerspezifischen Qualitätsmanagement / Realer Dienstleistungscentertyp	generelle Besonderheiten	centertypenspezifische Besonderheiten: Verkehrsflughafen	Bahnhöfe	Messe-/Kongresscenter	Erlebnisparks	Medical-center
Relatives Bedeutungsgewicht zentraler Qualitätsdimensionen • Potentialqualitäten • Prozeßqualitäten • Ergebnisqualitäten • Leistungsumfang	• Institutionelle Teilqualitäten • Hohe Bedeutung raumbezogener Teilqualitäten • Center-spezifische Ergänzung	+ + ++ +	+ + + ++	+ (0/++[1]) ++ ++ 1) [illegible]	++ ++ 0 +	++ + ++ +
Zentrale Qualitätsbestimmungsfaktoren • globale	• Tiefgreifende externe Einflüsse (zentralörtliche Bedeutung)	Ökologiediskussion/ Kapazitätserweiterungspotentiale	Entwicklungsmöglichkeiten durch Privatisierung	Branchenkonjunkturelle Entwicklungen	Entwicklung des Freizeitverhaltens	Entwicklung des Gesundheitssystems (Struktur)
• nachfragerbezogene	• Hoher Integrationsgrad des externen Faktors • Nachfragernutzungsprofile	• Nutzertypenspezifische Reisebedürfnisse	• Selektive Nutzungseignung • Imagedefizite	Veranstaltungsbezogene Anforderungen	Emotionale und physische Integrationsfähigkeit	• Konzeptakzeptanz "Medical-center"
• anbieterbezogene	• Center-management-Partner Beziehung	• Ablaufprozesse • Zeitverwendungsmix	Konzept-Realisierung "Bahnhof'2000"	• Aussteller-/veranstaltungsmix • Messe-Center-Infrastruktur • Umlandqualität	• Attraktionenvielfalt • Programm-Innovationen/ Erneuerungen	• Ärztliche Fachkompetenzen • Verbundintegration "Medizin& Paramedizin"
Ausprägungsfaktoren des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement • Autonomiegrad • Zentralisationsgrad • Standardisierungs- / Formalisierungsgrad		0 + ++	++ ++ ++	+ 0 0	++ ++ +	++ + +

0=geringe Bedeutung/Ausprägung
+=mittlere Bedeutung/Ausprägung
++=hohe Bedeutung/Ausprägung

Abb. 63: Synoptische Gegenüberstellung von Merkmalen des centerspezifischen Qualitätsmanagement bei ausgewählten realen Dienstleistungscentertypen (I)

Im Teil C der Untersuchung wurde der **Qualitätsmanagementprozess in Dienstleistungscentern** detailliert **am Beispiel von Verkehrsflughäfen** aufgearbeitet und zur ersten Überprüfung der Arbeitshypothesen herangezogen. Welchen generellen Aussagewert diese Erkenntnisse für andere Dienstleistungscenter haben und somit als centertypenübergreifende Ansätze des Qualitätsmanagement gewürdigt werden können, wurde in Teil D untersucht. Hierzu wurden die Qualitätsmanagementprozesse von vier weiteren Dienstleistungscentern "Bahnhöfe", "Messe- und Kongreßcenter", "Freizeitparks" und "Medical Center" analysiert. Dabei erwies sich die Vorgehensweise als wertvolle Strukturierungshilfe, zunächst das jeweilige Centertypenprofil herauszuarbeiten und daraus den Ausgestaltungsspielraum des typenspezifischen Qualitätsmanagement abzuleiten. Darauf aufbauend wurden die Besonderheiten in den einzelnen Prozeßstufen identifiziert.

In dem zusammenfassenden Überblick der Abbildungen 63 und 64 sind die **generellen Besonderheiten** des Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern im Vergleich zum Qualitätsmanagement bei einzelnen Dienstleistungsorganisationen sowie die **centertypenspezifischen Besonderheiten** dargestellt.

Eine **vergleichende Gegenüberstellung** der gewonnenen Erkenntnisse nach den verschiedenen Centertypen bestätigt zunächst die hohe Adaptionsfähigkeit der im Bezusgrahmen zugrunde gelegten Einteilung der Qualitätsdimensionen in eine Potential-, Prozeß- und Ergebnisqualität und den Leistungsumfang für Dienstleistungscenter generell. Im Vergleich zu den in der Literatur zur Dienstleistungsqualität klassischerweise zugrundegelegten Qualitätsdimensionen wird die wahrgenommene Servicequalität von Dienstleistungscentern maßgeblich von dem hier centerspezifisch ergänzten Leistungsumfang bestimmt. Dieser korreliert mit der Anzahl und dem Angebot der für Dienstleistungscenter konstitutiven Servicepartner.

Wie der Überblick in Abbildung 63 zeigt, ist die Bedeutung der einzelnen **Qualitätsdimensionen** zwischen den untersuchten Centertypen mit unterschiedlichen Akzentsetzungen verbunden. So muß sich das Qualitätsmanagement eines Erlebnisparks eher an der Optimierung der prozessual wahrgenommenen Dienstleistungsqualität orientieren als ein Verkehrsflughafen, dessen Passagiere an einer ergebnis-orientierten Einhaltung der Flugtermine interessiert sind. Wie bei der Diskussion der **Bestimmungsfaktoren** thematisiert wurde, unterliegen Dienstleistungscenter aufgrund ihres wirtschaftlichen Agglomerationspotentials generell einem **hohen Außeneinfluß** durch Faktoren der **globalen Umwelt**, die sich unmittelbar auf das Qualitätsmanagement auswirken. Diese sind aber ebenso wie die Qualitätsdimensionen typenspezifisch zu interpretieren.

Merkmale des centerspezifischen Qualitätsmanagementprozesses \ Realer Dienstleistungscentertyp	generelle Besonderheiten	centertypenspezifische Besonderheiten: Verkehrsflughafen	Bahnhöfe	Messe-/ Kongresscenter	Erlebnisparks	Medicalcenter
Besonderheiten der Qualitätsanalyse/ -kontrolle	• Analyse-/ Kontrollvorbehalte der Servicepartner • Gegenseitige Fremdkontrollen	Hoher Anteil Fremdkontrollen der losen Allianzpartner	Degressionspotentiale in den Analyse-/ Kontrollkosten	Veranstaltungsbezogener Kontrollbedarf	Analyse- u. Kontrollprobleme emotionaler Dimensionen	Standesbedingte Kontrollvorbehalte
Besonderheiten der Qualitätszielplanung	Zielkonflikt-potentiale mit Servicepartnern	Heterogenität der Qualitätsziele/sachbezogene Zielkonflikte	Hoher Zentralisationsgrad	• Veranstaltungsbezogene Zielsetzung • Hoher Fremdbestimmungsanteil	Probleme prozeßbezogener Zielfestlegung	Berücksichtigung von ärztlichem Standesbewußtsein
Eignungsgrad der Qualitätsstrategien • Centernutzergerichtete	Centerspezifisch & centertypenspezifische Eignung	• Qualitätserwartungsbildung • Qualitätssicherung	Qualitätssicherung	Veranstaltungsabhängige Strategiewahl	Geringe Eignung der Qualitätssicherung	Qualitätserwartungsbildung
• Innengerichtete		Strukturdominant & (Kontrolltechnokratisch)	(Strukturdominant) & Kontrolltechnokratisch	Kontrolltechnokratisch & Kulturorientiert	Kulturorientiert	Kulturorientiert
• Servicepartnerbezogene	Partnerspezifische Eignung	(Qualitätsführerschaft) & Qualitätskooperation / Marktlenkung	Qualitätsführerschaft & Marktlenkung	Qualitätskooperation & Marktlenkung	Qualitätsführerschaft &(Marktlenkung)	Qualitätsführerschaft &Qualitätskooperation
Grundprinzipien der centernutzerbezogenen Qualitätsgestaltung	Centerspezifische& Centertypenspezifische Gestaltung	Optimierung eines Transportkettenelementes	Kombination Verkehrsstation & Shopping Center (Bahnhof'2000)	Informationsökonomie/ Kommunikationseffizienz für Centernutzer	3-Phasenmodell der Erlebnisparkgestaltung	• Profilierung über Verbund Medizin & Paramedizin • Vollständige ärztliche Versorgung an einem Ort
Eignungsgrad von Formen der Qualitätsorganisation • Primäre	Integrationspotentiale der Servicepartner	++	++	+	+	0
• Sekundäre		++	+	0	+	+

Abb. 64: Synoptische Gegenüberstellung von Merkmalen des centerspezifischen Qualitätsmanagement bei ausgewählten realen Dienstleistungscentertypen (II)

Bei der Ableitung von den **anbieterbezogenen Bestimmungsfaktoren** muß die im Dienstleistungsmarketing i.d.R. angenommene hohe Bedeutung personaler Qualitätsbestimmungsfaktoren für das Untersuchungsobjekt "Dienstleistungscenter" dahingehend erweitert werden, daß vor allem raumbezogene Faktoren und deren absatzmarktorientierte Ausgestaltung die wahrgenommene Servicequalität der Centernutzer beeinflussen. Weiterhin wurde offensichtlich, daß die **Qualität der Dienstleistungspartner** wesentlich die Servicequalität des Centers determiniert. Hier ist wiederum nicht nur die isoliert zu bewertende Qualität des einzelnen Dienstleistungspartners zu betrachten, sondern seine Integrationsfähigkeit in das Gesamtsystem "Dienstleistungscenter" zu analysieren. Dazu konnte die Qualität der Beziehung zwischen Dienstleistungspartner und Centermanagement als entscheidende Determinante insbesondere im Hinblick auf die Beeinflußbarkeit der Partner durch das Centermanagement identifiziert werden.

Neben den in der Diskussion zur Dienstleistungsqualität in einzelnen Unternehmungen vielfach herausgearbeiteten **nachfragerbezogenen Bestimmungsfaktoren** erweist sich beim Dienstleistungscenter das nachfragerinidividuelle Nutzungsprofil und die besonders geforderte **Integrationsfähigkeit des externen Faktors** als Schlüsselfaktor der Qualitätswahrnehmung. Auch hier bestätigt sich die für Dienstleistungscenter grundsätzlich abgeleitete Erkenntnis, eine ergänzende typenspezifische Interpretation vorzunehmen, wie in der Abbildung 64 dargestellt ist.

Die **Qualitätsanalyse** zur Erfassung der nachfrager- und angebotsorientierten Servicequalität bildet einen zentralen Ausgangspunkt des Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern. Charakteristisch für die centerspezifische Qualitätsanalyse ist die Notwendigkeit der Berücksichtigung verschiedener Nutzungsprofile der Centernutzer. Hierdurch werden hohe Anforderungen an die primärstatistischen Qualitätsanalysen gestellt, damit eine **institutionelle Zuordnung** der ermittelten Teilqualitäten mit einer **ausreichenden Repräsentativität** für die einzelnen Servicepartner vorgenommen werden kann. Zusätzlich ergeben sich bei der Qualitätserfassung generelle Probleme, die einerseits mit der **Komplexität** dieser Center und **Informationsbeschaffungsvorbehalten** der Servicepartner zu erklären sind, andererseits durch Typenspezifika der Qualitätsanalyse begleitet werden.

Aufbauend auf der Qualitätsanalysephase steht bei der Festlegung von **Qualitätszielen** bei Dienstleistungscentern zusätzlich zu den allgemeinen und wissenschaftlich noch wenig aufgearbeiteten Operationalisierungsproblemen von Qualitätszielen insbesondere die Überwindung von **Zielkonflikten zwischen Centermanagement und Centerpartner** im Mittelpunkt.

Je längerfristiger die Beziehung zwischen beiden Gruppen definiert ist, desto eher gilt es, divergierende Qualitätsziele zwischen Centermanagement und Centerpartner zu harmonisieren.

Aufgrund der Literaturdefizite bei der Aufarbeitung von **Qualitätsstrategien** im allgemeinen und zur Lösung von Qualitätsproblemen im Dienstleistungscenter im speziellen wurde der Entwicklung von Qualitätsstrategien besondere Beachtung geschenkt. Aus der Sicht des Centermanagement konnten drei globale Verhaltenspläne zur Erreichung der Qualitätsziele abgeleitet werden. Im einzelnen wurden centernutzer-, centerbetriebs- und servicepartnergerichtete Qualitätsstrategieoptionen entwickelt sowie Kriterien zur Strategieauswahl abgeleitet. Ein teilweiser Deckungsgrad der behandelten Selektionskriterien mit den generellen Einflußgrößen eines centertypenspezifischen Qualitätsmanagement erklärt, das bereits auf der Ebene der Centertypen unterschiedliche Strategieempfehlungen gegeben werden können. Bei der Entwicklung der servicepartnergerichteten Qualitätsstrategien konnten Ansätze, die im vertikalen Marketing entwickelt wurde, in geeigneter Weise auf die Qualitätsproblematik von Dienstleistungscentern adaptiert werden. In diesem Zusammenhang wurde ein Qualitätsbedeutungs-/-beeinflussungsportfolio entwickelt, das die Möglichkeit bietet, nachfragerseitige Wahrnehmungskriterien mit anbieterbezogenen Beeinflussungskriterien zur Auswahl partnertypenspezifischer Qualitätsstrategien heranzuziehen.

Im Rahmen der **Qualitätsgestaltung** erwies es sich als tragfähig, die im Dienstleistungsmarketing diskutierten "7 P's" auf den Qualitätsmanagementkontext zu beziehen, und um einen achten, centerspezifischen Submix-Bereich "Partner" zu ergänzen. Die erstgenannte Erkenntnis erweist sich dabei auch für einzelne Dienstleistungsorganisationen als aufschlußreich, da in der Literatur der Beitrag des Marketing zur Erforschung der Servicequalität generell ein noch unbefriedigend gelöstes Aufgabenfeld darstellt. Für die Umsetzung der Qualitätsstrategien konnten daraus Ansätze eines centernutzerorientierten, centerpersonal- und servicepartnergerichteten Marketing für die Lösung von Qualitätsproblemen erarbeitet werden. Aufgrund der Heterogenität muß sich die synoptische Gegenüberstellung der Besonderheiten der Qualitätsgestaltung in Dienstleistungscentern auf die typenspezifisch ausgestalteten Grundprinzipien beschränken.

Die Ausarbeitungen zur **Qualitätskontrolle** konnten dazu genutzt werden, den für Dienstleistungscenter charakteristischen Fall der Fremdkontrollen der Servicepartner durch das Centermanagement (und bei einigen Partnertypen auch in umgekehrter Richtung) zu problematisieren.

Je nach der relativen Bedeutung der Qualitätsdimensionen in den hier analysierten Dienstleistungscentern sind die Kontrollinstrumente auf die Potential-, Prozess- und Ergebnisqualitäten und den Leistungsumfang gezielt auszurichten. Die Untersuchungsergebnisse zeigen deutlich auf, daß die Möglichkeiten des Einsatzes von verschiedenen Qualitäts-Kontrollarten partnertypischen Restriktionen unterliegen.

Im Rahmen der **Qualitätsorganisation** wurden Formen der primären und sekundären Qualitätsorganisation centerspezifisch interpretiert. Dabei beweist der Aufbau einer Sekundärorganisation wie die Etablierung einer Qualitätszirkelorganisation die besondere centerspezifische Eignung, langfristige Servicepartner in die Qualitätsorganisation zu integrieren. Wie bei den zuvor dargestellten Prozeßstufen des Qualitätsmanagement ist auch hier eine ergänzende centertypenspezifische Gewichtung des Eignungsgrades der verschiedenen instrumentellen Ausgestaltungsformen vorzunehmen.

Insgesamt kann festgehalten werden, daß das Qualitätsmanagement von Dienstleistungsorganisationen im Anwendungskontext von Dienstleistungscentern zahlreichen Besonderheiten unterliegt. Diese prägen sich zusätzlich in typenspezifischen Anpassungsbedarfen aus. Damit bestätigt sich eine Grundaussage des Dienstleistungsmarketing auch im Anwendungskontext der Dienstleistungscenter: Ein Transfer von Konzepten aus dem Sachgüterbereich hat einerseits an den dienstleistungsspezifischen Besonderheiten anzusetzen, ist aber vor dem Hintergrund des jeweiligen Branchenkontextes eines Dienstleistungsunternehmens zu spezifizieren. Hierdurch wird die Herausarbeitung einer allgemeinen Theorie des Dienstleistungsmanagement und eines Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern erheblich erschwert.

Für einen hier vorgestellten Lösungsansatz des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern erwies es sich zunächst als hilfreich, das Instrumentarium des Dienstleistungsmarketing auf die Qualitätsproblematik zu beziehen. Durch die konsequente Trennung der anbieterbezogenen Qualitätsdiskussion in centerbetriebs- und servicepartnerbezogene Aspekte lassen sich Überlegungen zum centerbetriebsbezogenen Teil generell auf das Qualitätsmanagement von einzelnen Dienstleistungsorganisationen übertragen.

Für die centerspezifischen Besonderheiten der Beeinflussung der Servicepartner im Hinblick auf eine hohe Servicequalität konnten neuere Forschungsansätze des Beziehungsmanagement sinnvoll mit den marketingbezogenen Ansätzen verknüpft und auf das centerspezifische Qualitätsmanagement übertragen werden.

Für die **praxisorientierte Umsetzung** der hier gewonnenen Ergebnisse können dem einzelnen Centermanagement vier grundsätzliche Schritte für die effiziente Erarbeitung eines eigenen centerspezifischen Qualitätsmanagementkonzeptes als Leitlinie dienen:

(1) In einem ersten Schritt ist über die Festlegung des Niveaus der Einflußgrößen des Qualitätsmanagement das centerspezifische Merkmalsprofil des Dienstleistungscenters zu ermitteln.

(2) Aufbauend auf dem centerspezifischen Merkmalsprofil kann der Handlungsspielraum für die Ausgestaltung des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement abgeleitet werden.

(3) Mit der Herausarbeitung des Merkmalsprofils können erste Schwerpunktsetzungen in den einzelnen Prozeßphasen des Qualitätsmanagement abgeleitet werden.

(4) Unter Berücksichtigung typenbedingter centerindividueller Gegebenheiten wie die tatsächlich erbrachte Servicequalität, das übergeordnete Ziel- und Strategiesystem sind schließlich die einzelnen Phasen des Qualitätsmanagementprozesses unter Verwendung der aufgezeigten Ausgestaltungsmöglichkeiten detailliert zu entwickeln.

6. Ansatzpunkte für weiterführende Forschungen

Angesichts ihrer theoretischen und explorativ-empirisch gestützten Anlage kommt der vorliegenden Arbeit der Charakter einer Basisuntersuchung zu, die den Gesamtrahmen eines absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern vorstrukturiert. Als Ansatzpunkte für vertiefende Forschungsarbeiten zeichnen sich insbesondere die folgenden Bereiche ab:

(1) Im Rahmen dieser Untersuchung wurde das Anspruchsspektrum des Qualitätsmanagement aus Gründen der Komplexitätsreduktion auf das absatzmarktorientierte Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern beschränkt. Für zukünftige Untersuchungen entsteht damit der Forschungsbedarf, die absatzmarktorientierte Perspektive unter Einbeziehung erstellungs- und beschaffungorientierer Ansätze zu einem Total Quality Management auszubauen. Hierbei bildet eine gleichzeitige Verfolgung von Qualitätsverbesserungen und Kostenminimierungen den Ausgangspunkt, der auch in Überlegungen des Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern Eingang finden muß.

(2) Die besondere Bedeutung der Beziehungen zwischen Centermanagement und Servicepartnern konnte als ein zentraler Gesichtspunkt im Rahmen des absatzmarktorientierten Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern herausgearbeitet werden. Hiermit eröffnet sich ein weites Forschungsfeld für Analysen, die hier nur ansatzweise erörterten Fragestellungen der rechtlichen Absicherung von Beziehungen zu Servicepartnern unter Qualitätsaspekten aufzugreifen.

(3) Angesichts der aufgezeigten Entwicklungstendenzen der Center zu integrierten Freizeit-, Shopping-, Büro- und Wohnzentren in Gestalt von Multifunktionszentren und sog. Mega Malls ist zu untersuchen, inwieweit sich die hier aufgezeigten Überlegungen auf derartige Zentrentypen mit ungleich höherer Komplexität übertragen lassen.[1]

---

[1] Vgl. Fuhrmann, P., Mega Malls und Mills, in: Lebensmittel Zeitung vom 29.11.1991, S. 134.

Ein solcher Transfer würde wesentlich bereichert, wenn sich auch die Handelsbetriebslehre, und hier insbesondere der mit der Planung und dem Management von Einkaufszentren beschäftigte Wissenschaftszweig, der Entwicklung eines handelsspezifischen Qualitätsmanagement von Shopping Centern zuwenden würde.

(4) Der Bedarf eines Qualitätsmanagement-Konzeptes für die im Rahmen dieser Untersuchung ausgegrenzten Regiecenter wird aus der zunehmenden Beschäftigung der Wissenschaft mit dem Qualitätsmanagement von einzelnen Dienstleistungsorganisationen ersichtlich. Weiterhin ist als zukünftiger Forschungsschwerpunkt herauszuarbeiten, inwieweit sich die hier angestellten Untersuchungen auch auf "lose Dienstleistungszentren" vom Typ B ("loser Absatzverbund") und C ("loser Erstellungsverbund") übertragen lassen. Da diese Zentrentypen per definitione über kein institutionalisiertes Zentrenmanagement verfügen, gilt es im besonderen, die Ausgestaltungsmöglichkeiten von primären und sekundären Organisationsformen der Qualitätsorganisation für deren Qualitätsmanagement mit entsprechenden Aufgabeninhalten der Qualitätsanalyse, -planung, -gestaltung und -kontrolle zu erarbeiten.[2]

(5) Betrachtet man den Zentrentyp A ("Zufallsagglomeration") als Teilgebilde einer Stadt, so kann an zukünftige Forschungsarbeiten die Aufgabe gestellt werden, neuere Ansätze des Städtemarketing mit zu entwikkelnden Ansätzen eines "Qualitätsmanagement für Städte" zu vervollständigen. Im Vordergrund sollte dabei die Frage stehen, ob Städte oder bestimmte Handels- und Dienstleistungszentren in der Stadt die Funktion eines "City Managers" im Hinblick auf qualitätsrelevante Fragestellungen sinnvoll ausgestalten können.[3]

---

2 Vgl. Fuhrmann, P., Brauchen wir ein Centermanagement?, in: Handelsblatt vom 28.10.1991, S. 17.

3 Vgl. Jagdfud, A.A., Nehl, R., Fortschrittliche Städte lernen vom Center-Management, in: Handelsblatt vom 9./10.2.1991, S. 14; Tietz, B., Rothaar, P., City Studie, a.a.O., S. 546 ff.

(6) Interessant erweist sich weiterhin die Erkenntnis, daß Dienstleistungscenter durch ein proaktive Gestaltung der Beziehungen zu einzelnen politischen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen auch die Qualität eines Dienstleistungscenters in mehr oder weniger großem Umfang beeinflussen können. Die Analyse der Möglichkeiten eines "qualitätsbezogenen Anspruchsgruppenmanagement" stellt bisher ein vernachlässigtes Forschungsfeld dar, das jedoch für ein Qualitätsmanagement für Dienstleistungscenter offensichtlich einen hohen Stellenwert einnimmt.

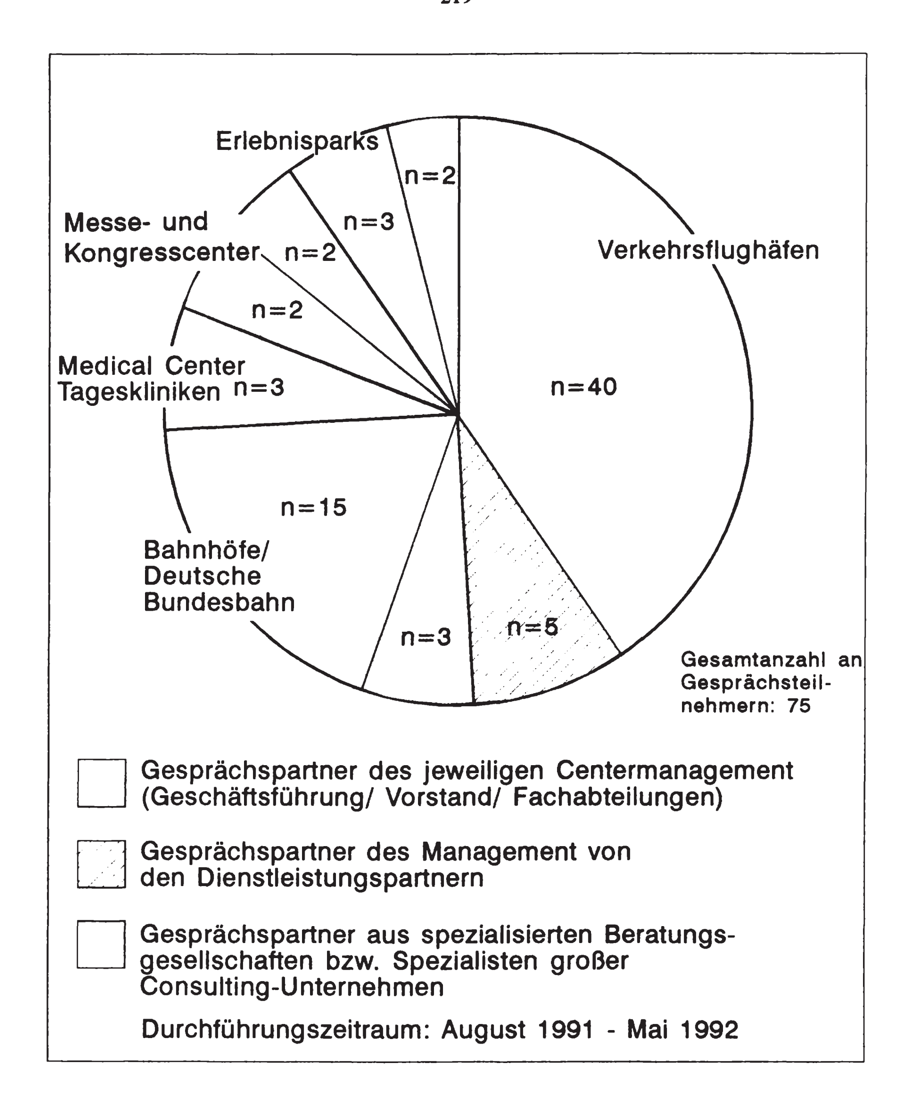
(7) Im Rahmen dieser Untersuchung standen als Untersuchungsobjekt gewerbliche Dienstleistungscenter im Mittelpunkt. Das vielfältige Spektrum von real beobachteten Dienstleistungszentren bzw. - centern mit einer Verankerung in nicht kommerziellen Bereichen legt für weiterführende Forschungsarbeiten nahe, die Ansätze des Qualitätsmanagement unter der Perspektive nicht kommerzieller Institutionen aufzuarbeiten.

(8) Schließlich stellt die Übertragung der Erkenntnisse des Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern auf die generellen Verbundbeziehungen in Serviceketten rechtlich unabhängiger Dienstleister sowie zwischen Dienstleistungsanbietern und Sachgüterproduzenten einen Ansatzpunkt für weiterführende Forschungen dar. Für erstere Fragestellung dürfte sich angesichts der zunehmenden Bedeutung integrierter Transportsysteme ein hoher branchenspezifischer Forschungsbedarf im Verkehrssektor anzeigen lassen. Im Hinblick auf die Relation zwischen Dienstleistungsanbietern und Sachgüterproduzenten sollte der Frage besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, inwieweit sich bei Systemverbünden aus Sach- und Dienstleistungen Wechselbeziehungen zwischen einer hohen Produkt- bzw. Servicequalität messen, erfassen und gestalten lassen.

Anhang

Abbildungen

Gesprächsleitfaden



Zusammensetzung der Gesprächsteilnehmer der Expertenrunden



Institut für Marketing

DIREKTOR: PROF. DR. MEFFERT

Forschungsprojekt
"Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern – Konzeption und typenspezifische Ausgestaltung"

Gesprächsleitfaden
für die Expertengespräche

A. Grundaufbau des Gesprächsverlaufes

1. Vorstellung des Forschungsprojektes und Einordnung in Forschungsschwerpunkte des Instituts für Marketing

2. Erhebung des qualitätsmanagementspezifischen Typenprofiles anhand beiliegendem Musterprofil; insbesondere Erhebung des Partnertypenmixes (Vorlage für Experten)

3. Diskussion der offenen Fragestellungen gemäß beiliegendem Gesprächsleitfaden



B. Leitfaden für Gesprächsverlauf mit Experten des ....-Centers ....
am: ....   in: ....

1. **Wie definieren/interpretieren Sie als ....-Center den Begriff "Serivequalität**

2. **Wie grenzen Sie den Begriff der Dienstleistungsqualität gegenüber einem internen-erstellungsorientierten Qualitätsbegriff ab?**

3. **Existiert in Ihrem Center ein ausgebautes/explizit formuliertes Qualitätssicherungs-/-management-Konzept?**

   O Ja   O Nein   O Im Aufbau

   wenn ja, Aufbau nach DIN 9004 ?   O Ja   O Nein



4. Haben Sie Ihre Dienstleistungsqualität schon einmal empirisch erhoben?

O Ja O Nein O in Planung

5. Welche Methoden und Techniken der nachfragerbezogenen Qualitätsanalyse haben Sie dabei eingesetzt?

- Multiattributive Meßverfahren
  - Einstellungs-/ Zufriedenheits-orientiert
  - mündlich/schriftlich
  - Stichprobe
  - Auswertungen

- Ereignisorientierte Verfahren
  - offene Fragestellungen
  - Beschwerdeanalysen
  - psychologische Test-verfahren
  - sonstige

6. Welche Methoden und Verfahren setzen Sie ein, um aus Anbietersicht (ohne direkten Austausch mit dem Centernutzer) Ihre Servicequalität zu analysieren?

	O Ja	O Nein
- Beobachtungsverfahren		
- Kundenzählungen		
- Kundenlauf-/Stromanalysen		
- Zeitmeßverfahren		
- "Stiller Beobachter"		
- Blueprintings		
- Fehlermöglichkeiten-Einflußanalysen (FMEA)		
- Qualitätskostenanalysen		
- Ursache-/Wirkungsdiagramme		
- sonstige		

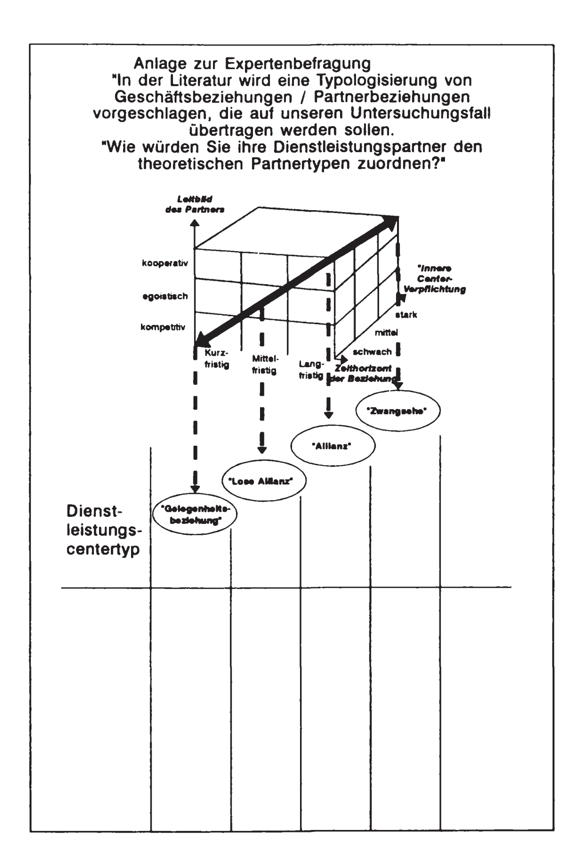
7. Was sind nach Ihrer Einschätzung die 5 zentralen Qualitätsmerkmale/-dimensionen Ihres ....-Centers (empirisch abgestützt oder durch Expertenwissen?)

1.
2.
3.
4.
5.

8. Von welchem Bestimmungsfaktoren/Einflußgrößen hängt Ihrer Meinung nach die zukünftige Erreichung dieser qualitativen Kundenanforderungen ab?

9. Nach welchen Kriterien klassifizieren/typologisieren Sie die Dienstleistungspartner, mit denen Sie zusammenarbeiten? (Vorlage von Chart)

10. Inwieweit beziehen Sie auch Ihre Servicepartner in die Analyse ein, bzw. tauschen Ergebnisse entsprechender Qualitätsanalysen aus? Stoßen Sie dabei auf Informationsvorbehalte seitens Ihrer Servicepartner?



11. Existiert in Ihrem Center ein Qualitätszielsystem?

	O Ja	O Nein
- Schriftlich fixierte Qualitätsphilosophie?		
- Formulierte Qualitätsstandards?		

12. Gibt es zwischen Ihrem Centerbetrieb und den Servicepartnern Qualitätszielkonflikte?

13. Welche Konflikthandhabungsformen setzen Sie gegebenenfalls ein?

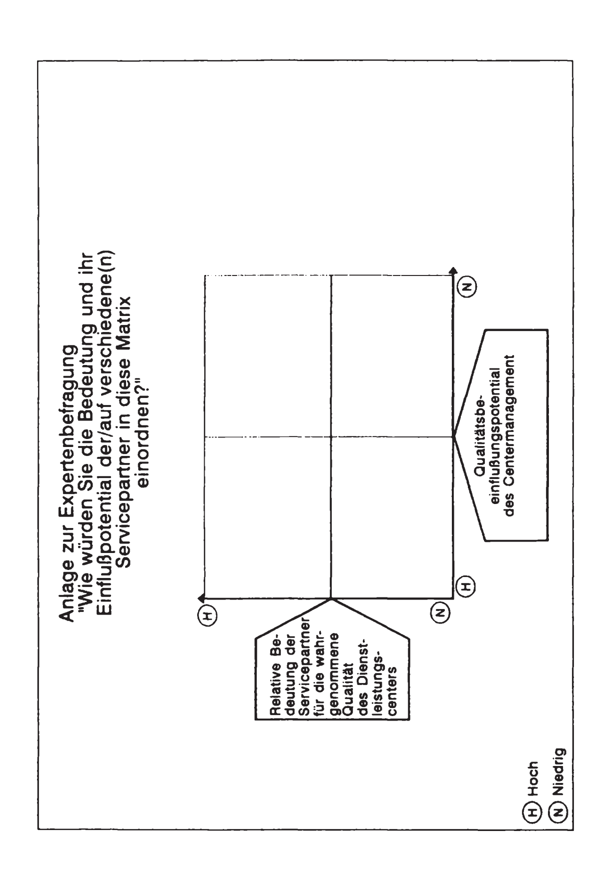
14. Wie würden Sie Ihre Qualitätsstrategie/-politik beschreiben?

- Gegenüber Ihren Centernutzern

- Gegenüber Ihrem Centerpersonal

- Gegenüber Ihren Servicepartnern

Wie würden Sie die Bedeutung der einzelnen Servicepartner für die Qualitätswahrnehmung Ihres Centers einschätzen, und welches Durchsetzungspotential haben Sie gegenüber diesen.
(Vorlage von Chart)



15. Wenn Sie die Gestaltungsinstrumente des Qualitätsmanagement nach den Instrumentekategorien des Dienstleistungsmarketing systematisieren, wo liegen nach Ihren Einschätzungen die zentralsten Herausforderungen?

- Standort
- Gebäude/Flächen
- Prozesse/Abläufe
- Preispolitik
- Werbung/Kommunikation (zur Qualitätsprofilierung)
- sonstige

16. Inwieweit berücksichtigen Sie bei der Personaleinstellung Aspekte der Servicequalität?

- Anforderungschecklisten?
- Überhaupt gegebene Freiheitsgrade (Angebots- vs. Nachfragemärkte?)



17. Welche Instrumente setzen Sie ein, um Ihr Kundenkontaktpersonal für eine besonders gute Servicequalität zu motivieren?

	O Ja	O Nein
- Monetäre Anreizsysteme		
- Beförderungsaussichten		
- Betriebliches Vorschlagswesen		
- Nicht monetäre Anreize		
- Belobigungen		
- "Mitarbeiter des Monats"		
- Quality Awards		
- sonstige		
- Personalschulungen/ Trainingsprogramme		
- Stellenbeschreibungen/ Vorschriften (z.B. Kleidervorschriften?)		

18. Welche Instrumente der internen Kommunikation haben für Ihr personalgerichtetes internes Qualitätsmanagement eine besondere Relevanz?

Allgemeine Medien der internen Kommunikation

Spezifische Qualitäts-Kommunikationsmedien

- Qualitäts-Info-Briefe
- Quality-Circle-Briefe
- sonstige

19. Welche Möglichkeiten nutzen Sie, Ihre Dienstleistungspartner auf eine hohe Servicequalität zu verpflichten?
(Partnertypenspezifische Argumentation)

	P_1	P_2	P_3
- Partnerselektion			
- Selektionschecklisten			
- sonstige			
- Einsatz von Instrumenten des Kontraktmarketing			
- vertragliche Festlegung von Qualitätsstandards			
- Steuerung über Vertragsdauer			
- Steuerung über Kontrollvorbehalte			
- Festlegung von Vertragsstrafen			
- (Musterverträge?)			

P_1:..........
P_2:..........
P_3:..........

23. Existiert in Ihrem Center eine Qualitätsabteilung/-funktion?

Wenn ja, wo ist diese angegliedert?

Wenn nein, wer übernimmt "sonst" deren Aufgaben?

Setzen Sie sekundäre Qualitätsorganisationen wie Quality Circle, task forces etc. ein?

24. Sind darin auch Servicepartner integriert?

25. Welche der anderen, in unserem Forschungsprojekt untersuchten Dienstleistungscenter haben nach ihrer Einschätzung ähnliche Qualitätsherausforderungen zu bewältigen und können entsprechend von einem Erfahrungsaustausch am ehesten profitieren? (Nicht bei Medical Center-Befragung)

	Flughäfen	Bahnhöfe	Erlebnis-parks	Messe/ Kongreß-center
Flughäfen				
Bahnhöfe				
Erlebnis-parks				
Messe-/ Kongreß-center				

o geringe Affinität
\+ mittlere Affinität/Transferpotential
++ hohe Affinität/Transferpotential

22. Haben Sie ein eigenes Qualitätsberichtswesen etabliert?

Informationsinhalte

Qualitätskennzahlen-Systeme

Hierarchische Verdichtungsgrade

Weitergabe/Informationsaustausch mit Servicepartnern

20. Inwieweit findet bei Ihrem Center eine laufende Qualitätskontrolle statt?

eingesetzte Verfahren (vgl. Frage 5)

Kontrollarten ("Wer prüft wen?", Centermanagement versus Servicepartner?)

21. Setzen Servicepartner eigene Qualitätskontrollen als "Verhandlungsmedium" gegenüber dem Centermanagement ein?

Literaturverzeichnis

Literaturverzeichnis

AACC/IATA (Hrsg.), Airport Automation - The Way Ahead. A Joint AACC/IATA Document, Montreal/Genf 1990.

AACC/IATA (Hrsg.), Airport Capacity / Demand Management, 2. Auflage, Genf 1990.

Adam, D., Kurzlehrbuch Planung, 2. Aufl., Wiesbaden 1983.

Adam, D., Backhaus, K., Meffert, H., Wagner, H. (Hrsg.), Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1989.

AER Rianta (Hrsg.), Customer Comment Card-System, Befragungsunterlagen, Ergebnischarts und ergänzende schriftliche Anmerkungen, Dublin 1992, (unveröffentlichte Unterlagen).

AER Rianta (Hrsg.), Dublin Airport Facilities Survey, Dublin 1991, (unveröffentlichte Unterlagen).

Ahlert, D., Distributionspolitik. Das Management des Absatzkanals, 2. überarb. Aufl., Stuttgart/Jena 1991.

Ahlert, D., Grundzüge des Marketing, 3. neubearb. Aufl., Düsseldorf 1984.

Ahlert, D. (Hrsg.), Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel. Grundzüge einer betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und volkswirtschaftlichen Betrachtung, Wiesbaden 1981.

Ahlert, D., Günther, J., Strategisches Controlling und experimentelle Optimierung im Handel, Arbeitspapier Nr. 8 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Distribution und Handel, Hrsg.: Ahlert, D., 3. neubearbeitete Aufl., Münster 1992.

Ahlert, D., Schröder, H., "Erlebnisorientierung" im stationären Einzelhandel. Eine Aufgabe des evolutionärischen Handelsmanagements, in: Marketing ZFP, Heft 4/1990, S. 221-229.

Ahlert, D., Schröder, H., Rechtliche Grundlagen des Marketing, Stuttgart/Berlin/Köln 1989.

Airline Passenger Services (Hrsg.), Airline Club Rooms: Provide Facilities for Rest or Work, Los Alamitos 1989.

Airport Services Branch, Transport Canada (Hrsg.), Discussion Paper on Level of Service Definition and Methodology for Calculating Airport Capacity, Ontario 1979.

Albrecht, K., At America's Service. How Corporations can Revolutionize the Way they Treat their Customers, Homewood/Ill. 1988.

Altwegg, J., Der Ausflug in eine andere Welt, in: FAZ-Magazin, Heft 601 vom 18. Oktober 1991, S. 80-93.

Andersson, L., Airport Restaurants: A Tool for overall image improvement, Manuskript eines Vortrages anläßlich des AACI/AOCI Joint Communications Seminar vom 29.-30.11. 1990 in Kopenhagen, o.S., (unveröffentlichte Unterlagen).

Andritzky, K., Die Operationalisierbarkeit von Theorien zum Konsumentenverhalten, Berlin 1977.

Antonoff, R., CI-Report 1986/87, Frankfurt am Main 1986, o.S.

Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen (Hrsg.), Verkehrsleistungen der deutschen Verkehrsflughäfen im Jahr 1991, Stuttgart 1992, o.S.

AUMA (Hrsg.), Handbuch Messeplatz 1992, Bergisch Gladbach 1991.

BAA plc (Hrsg.), Quality of Service Monitor, Departures, July 1990 to June 1991, Erklärungs- und Ergebnisband, Gatwick 1991, (unveröffentlichte Unterlagen).

BAA plc (Hrsg.), Reason for Privatisation, London o.J., interne Präsentationsunterlagen der Privatisierungsverhandlungen (unveröffentlichte Unterlagen).

Backhaus, K., Zulieferer-Marketing. Schnittstellenmanagement zwischen Lieferant und Kunden, in: Specht, G., Silberer, G., Engelhardt, W. H. (Hrsg.), Marketing-Schnittstellen. Herausforderungen für das Management, Stuttgart 1989, S. 287-304.

Backhaus, K. et al., Multivariate Analysemethoden, 6. Aufl., Berlin u.a. 1990.

Baumgarten, H., Frenz, M., Frankfurt to get advanced Passenger Transfer System, in: airport forum, Heft 5/1989, S. 12ff.

Becker, W.S., Wellins, R.S., Customer-Service-Perceptions and Reality, in: Training and Development Journal, Heft 3/1990, S. 49-51.

Beeskow, W., Qualität und Versorgungszufriedenheit, Bern 1985.

Bell, R.A., The modern airport in a regional travel network, in: Airport Technology International 1987, S. 30-32.

Bennecke, R., Schach, E., — Ambulante Versorgung: Nachfrage und Steuerung, Berlin u.a. 1987.

Benölken, H., Greipel, P., — Dienstleistungsmanagement. Service als strategische Erfolgsposition, Wiesbaden 1990.

Berekoven, L., — Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland, Bd. 1, Göttingen 1983.

Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., — Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 4. neubearb. Aufl., Wiesbaden 1989.

Berry, B.J., Garrison, W.L., — The functional basis of the central place hierarchy, in: Econonomic Geography 1958, S. 145-154.

Berry, L., — Big Ideas in Service Marketing, in: Vekaatesan, M., Schmalensee, D.M., Marshall, C. (Hrsg.), Creativity in Services Marketing, Chicago 1986, S. 6-8.

Berry, L., — The Employee as Customer, in: Lovelock, Chr. (Hrsg.), Services Marketing, Text, Cases and Readings, Englewood Cliffs, N.J., 1984, S. 271-278.

Berry, L., Shotstack, G.L., Upah, G.D. (Hrsg.), — Emerging Perspectives on Service Marketing, Chicago/Ill. 1983.

Birkelbach, R., Terhorst, H., — Entwicklung einer Marketingkonzeption für Verkehrsflughäfen, dargestellt am Beispiel des Flughafen Münster/Osnabrück, in: Seitz, E., Wolf, J. (Hrsg.), Tourismusmanagement und -marketing, Landsberg a.L. 1991, S. 633-661.

Bitner, M.J., — Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses, in: Journal of Marketing, Heft 4/1990, S. 69-82.

Bitner, M.J., Booms, B.H., Stanfield Tetreault, M., — The Service Encounter: Diagnosing favorable and unfavourable incidents, in: Journal of Marketing Research, Heft 1/1990, S. 71-84.

Bobek, H., — Die Versorgung mit zentralen Diensten, in: Mitteilungen der österreichischen Geographischen Gesellschaft, Band 110, Heft 2,3/1968, S. 143-158.

Böcker, F., Brink, M., — Images von und Präferenzen für Einkaufszentren und einzelne Einzelhandelsgeschäfte im Wechselspiel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1987, Berlin 1987, S.161-179.

Bohush, L.S., — Information management for airport operations, in: Airport Technology International 1990/91, S. 105-107.

Bohush, L.S., Rapid-update information displays for all locations, in: Airport Technology International 1988, S. 109-116.

Booms, B.H., Bitner, M.J., Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, in: Donnelly, J. H., George, W.R. (Hrsg.), Marketing of services, proceedings of the American Marketing Association, Chicago 1981, S.47-52.

Bost, E., Ladenatmosphäre und Konsumentenverhalten, Heidelberg 1987.

Böventer, E. v., Transportation costs, accessibility and agglomeration economics, in: Papers of the Regional Science Association 1976, S. 167-183.

Brandt, D.R., A Procedure for Identifying Value-Enhancing-Service Components Using Customer Satisfaction Survey Data, in: Surprenant, C. (Hrsg.), Add Value to your Service, Chicago 1987, S. 61-65.

Bremshey, P., Domming, R., Die Kommunikation für und auf Kongressen, Veranstaltungen und incentives, in: Tietz, B. (Hrsg.), Die Werbung: Handwörterbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, Landsberg a.L. 1982, S. 1681 - 1700.

Brogowicz, A.A., Delene, L.M., Lythe, D.M., A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications, in: IJSIM, Heft 2, 1991, S. 27-45

Brown, St. et al. (Hrsg.), Service Quality: multidisciplinary and multinational perspectives, Lexington/Mass. 1991.

Bruhn, M., Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden 1991, S. 19-48.

Bruhn, M., Sicherstellung der Dienstleistungsqualität durch integrierte Kommunikation, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden 1991, S. 137-164.

Bruhn, M., Stauss, B., Vorwort, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden 1991, S. 5.

Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden 1991.

Bühler, T., City-Center. Erfolgsfaktoren innerstädtischer Einkaufszentren, Diss., Wiesbaden 1990.

Büker, B., Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen. Operationalisierungsansätze an einem empirischen Beispiel zentraler EDV-Dienste, in: Schriftenreihe zum Marketing und Management, Hrsg.: Meffert, H., Frankfurt am Main u.a. 1991.

Carlzon, J., Alles für den Kunden, Frankfurt am Main / New York 1988.

Carstens, A., Messung der Kundenzufriedenheit als Instrument der Qualitätssicherung der Avis GmbH, in: Stauss, B. (Hrsg.), Erfolg durch Service-Qualität, München 1991, S. 119-135.

Caves, R., European deregulation: How will airports meet demands?, in: Airport Technology International 1988, S. 69-71.

Christaller, W., Die zentralen Orte in Süddeutschland. Eine ökonomisch-geographische Untersuchung der Gesetzmäßigkeiten der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischen Funktionen, Jena 1933.

Christiansen, U., Verkehrsflughäfen im Wettbewerb: Das Beispiel der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen 1977.

Cina, C., Creating an effective Customer satisfaction Program, in: The Journal of Services Marketing, Heft 1/1989, S. 5-14.

Clark, G.L., Kaminski, R., Rink, D.R., Consumer Complaints: Advice on how companies should respond, based on an empirical study, in: The Journal of Services Marketing, Heft 1/1992, S. 41-50.

Compton, F.F., George, W.R., Grönroos, C., Karvinen, M., Internal Marketing, in: Czepiel, G.A., Congram, C. A., Shanahan, J. B. (Hrsg.), The Service Challenge, Integrating for competitive advantage, Chicago 1986, S. 7-20.

Corsten, H., Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen. Einführung, München 1988.

Corsten, H., Vergleichende Gegenüberstellung des Quality Circle Ansatzes mit anderen mitarbeiterorientierten Qualitätsförderungskonzepten, Teil 1, in: WISU, Heft 4/1987, S. 196-200.

Corsten, H., Vergleichende Gegenüberstellung des Quality Circle-Ansatzes mit anderen mitarbeiterorientierten Qualitätsförderungskonzepten, Teil 2, in : WISU, Heft 5/1987, S. 250-254.

Crowther, M., Marketing in Freizeit- und Wasserparks, in: amusement industry, Heft 3/1989, S. 46-49.

Czepiel, G.A., Congram, C.A., Shanahan, J.B. (Hrsg.), The Service Challenge. Integrating for competitive advantage, Chicago 1986.

Czepiel, J.A., Solomon, M.R., Surprenant, C.F. (Hrsg.), The Service Encounter, Lexington1985.

Danielson, B., Adding Quality and Professionalism to Airport Restaurants, in: Airport forum, Heft 1/1988, S. 12f.

Darby, M.R., Karny, E., Free Competition and the Optional Amount of Fraud, in: Journal of Law and Economics, Heft 4/1973, S. 67-86.

Davies, W.K.D., The ranking of service centers. A critical review, in: Transactions of the Institute of British Geographs, Heft 5/1968, S. 144-152.

Dawson, J. A., Shopping Centre Development, London/New York 1983.

Delfmann, W. (Hrsg.), Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre, Festschrift für H. Koch zum 70. Geburtstag, Wiesbaden 1989.

Dellis, F., Needs of the car rental concessionaires, in: Airport Technology International 1988, S. 136-140.

Demuth, A., Creating a Corporate Image for an Airport: Case Study Munich Airport, Präsentationsunterlagen anläßlich des AACI/AOCI Joint Communications Seminar vom 29.-30.11. 1990 in Kopenhagen, Frankfurt 1990, o.S., (unveröffentlichte Unterlagen).

Deppe, J., Qualitätszirkel - Eine kritische Auseinandersetzung der deutschsprachigen Literatur und problemorientierte Zusammenstellung der Forschungsdefizite, Arbeitspapier Nr. 85/11, Hrsg.: Mag, W., Bochum 1985.

Deutsche Außenhandels- und Verkehrs-Akademie Forschungsinstitut (Hrsg.) Qualitätssicherung für logistische Dienstleistungen. Qualitätssicherung für den speditionellen Dienstleistungsbereich, Endbericht, Bremen 1988.

Deutsche Bundesbahn (Hrsg.), Erster Qualitätsbericht, Qualitätssicherungssystem Personenverkehr, Mainz 1991, (unveröffentlichte Unterlagen).

Deutsche Bundesbahn (Hrsg.), Bahnhof 2000, Planungshandbuch, Frankfurt 1990, (unveröffentlichte Unterlagen).

Deutsche Bundesbahn (Hrsg.), Vorschrift für das Entwerfen von Bahnanlagen: Wegeleitsysteme und ortsfeste Fahrgastinformationsanlagen planen und gestalten, Mainz, o.J., (unveröffentlichte Unterlagen).

Deutsche Gesellschaft für Freizeit (Hrsg.), Freizeitlexikon, Ostfildern 1986.

Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.), TQM (Total Quality Management) - eine unternehmensweite Verpflichtung, Berlin 1990.

Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.), Organsation der Qualitätssicherung im Unternehmen, Teil I: Aufbau der Qualitätsorganisation, Berlin/ /Köln/Frankfurt 1976.

Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., (Hrsg.) und Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Qualitätsförderung (SAQ) (Hrsg.), Organisation der Qualitätssicherung im Unternehmen, Teil II: Abläufe zur Qualitätssicherung, Berlin/Köln/Frankfurt 1976.

Deutsche Lufthansa AG (Hrsg.), Produktentwicklung von Dienstleistungen - dargestellt am Beispiel von Luftverkehrsunternehmen, Manuskript anläßlich eines Vortrages im Seminar zum Dienstleistungsmarketing am Institut für Marketing der Universität Münster, Frankfurt 1991, o.S., (unveröffentlichte Unterlagen).

Deutsche Messe AG (Hrsg.), Handbuch elektronisches Besucher-Informationssystem (EBI), Hannover 1992, (unveröffentlichte Unterlagen).

Deutsche Messe AG (Hrsg.), Treffpunkt Zukunft, Selbstdarstellungsprospekt, Hannover o.J.

Deutsches Instititut für Normung e.V. (DIN), Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystemes. Entwurf eines Leitfadens für Dienstleistungen nach ISO/DIN 9004, Teil II, Berlin 1990.

Diegruber, J., Erfolgsfaktoren nationaler europäischer Linienluftverkehrsgesellschaften im Markt der 90er Jahre, Konstanz 1991.

Diller, H., Kusterer, M., Beziehungsmanagement. Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing ZFP, Heft 3/1988, S. 211-220.

Donabedian, A., The Definition of Quality and Approaches to its Assessment, Ann Arbor Michigan 1980.

Donelly, H.J., George, W.R. (Hrsg.), Marketing of Services, Chicago 1981.

Donovan, R.J., Store Atmosphere. An Environmental Psychology Approach, in: Journal of Retailing, Heft 1/1982, S. 34-57.

Doughty, G. F., Review of passenger service issuses at airports, in: Airport Technology International 1987, S. 89-92.

Drewes, W., — Qualitätssicherung im Bankgewerbe, in: Masing, W. (Hrsg.), Handbuch der Qualitätssicherung, 2. völlig neubearb. Aufl., München/Wien 1988, S. 669-690.

Drucker, P.F., — Management. Tasks, Responsibilities, Practices, New York 1973.

Dürr, H., — Marktorientierte Industriepolitik, in: Die Bundesbahn, Heft 2/1990, S. 4-7.

Dykes, P., — Making concessions for airport car rental, in: airport forum, Heft 6/1990, S. 30-34.

Endres, A., — An analysis of errors und their causes in system programs, in: IEEE Transactions on Software Engineering, Heft 1/1975, S. 140-149.

Engelhard, W.H., Kleinaltenkamp, M., Redenfelderbäumer, M., — Dienstleistungen als Absatzobjekt, Arbeitsheft Nr. 52 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Bochum 1992.

Engelhardt, W. H., Schütz, P., — Total Quality Management, in: Wist, Heft 8/1991, S. 395.

Evertz, H.-J., — Messetendenzen: Mehr Problemlösungen für die Wirtschaft, in: Das Parlament vom 03.01.1992.

Ewald, R., — Airport-Marketing: A strategic tool for planning economical growth, in: airport forum, Heft 1/1990, S. 8-11.

Falk, B., — Methodische Ansätze und empirische Ergebnisse der Kundenforschung in Einkaufszentren (Shopping-Center) unter besonderer Berücksichtigung der Beobachtungstudie, Berlin 1975.

Falk, B. (Hrsg.), — Einkaufszentren. Planung, Entwicklung, Realisierung und Management, Landsberg a.L. 1982.

Falk, B. (Hrsg.), — Shopping Center-Handbuch, München 1973.

Feldmann, L. P., — The Use of Time: An Integrated Conceptual Model, in: The Journal of Consumer Research, Heft 3/1981, S. 407-419.

Fichtner, U., Michna, R., — Freizeitparks. Allgemeine Züge eines modernen Freizeitangebotes, vertieft am Beispiel des Europa-Park in Rust/Baden, Freiburg i. Brsg. 1987.

Flanagan, J.C., — The Critical Incident Technique, in: Psychological Bulletin, Heft 7/1954, S. 327-358.

Flughafen Frankfurt am Main AG (Hrsg.), — Geschäftsbericht 1990, Frankfurt 1991.

Flughafen Frankfurt am Main AG (Hrsg.), Wirtschaftszentrum und Erlebniswelt Flughafen: mit Spitzenservice für unsere Passagiere und Luftverkehrsgesellschaften, Frankfurt 1989, (unveröffentlichte Unterlagen).

Flughafen Frankfurt am Main AG (Hrsg.), Passagier- und Operationsdienste der Flughafen Frankfurt am Main AG, 2. Aufl., Frankfurt 1986.

Flughafen Frankfurt am Main (Hrsg.), Schulungszentrum, Frankfurt am Main, o.J., (unveröffentlichte Unterlagen).

Flughafen Frankfurt am Main AG (Hrsg.), Ideen Teams, Prospekt, Frankfurt am Main o.J.

Flughafen Hamburg GmbH (Hrsg.), Bildungsprogramme '92, Hamburg 1991, (unveröffentlichte Unterlagen).

Flughafen Hannover-Langenhagen GmbH (Hrsg.), Flughafen-Transfer: Ein neues Dienstleistungsunternehmen stellt sich vor, in: Luftverkehr Nachrichten vom Flughafen Hannover-Langenhagen, Heft 2/1985, S. 25f.

Fonell, C., Verbraucherabteilungen in Unternehmungen, ein kommunikationsorientierter Ansatz, in: Hansen, U., Stauss, B., Riemer, M. (Hrsg.), Marketing und Verbraucherpolitik, Stuttgart 1976, S. 473-487.

Fourastié, J., Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts, Köln-Deutz 1954.

Franke, W.D., FMEA: Fehlermöglichkeits- und -einflußanalyse in der industriellen Praxis, Landsberg a.L. 1987.

Fuhrmann, P., Mega Malls und Mills, in: Lebensmittel Zeitung vom 29.11. 1991, S. 134.

Fuhrmann, P., Brauchen wir ein Centermanagement?, in: Handelsblatt vom 28.10. 1991, S. 17.

Gablele, E.W., Kretschmar, H., Unternehmensgrundsätze: empirische Ergebnisse, praktische Erfahrungsberichte und Wirkungsweisen eines modernen Führungsinstrumentes, Zürich 1986.

Garre, K.H., Müller, J., Das Qualitätssicherungssystem der DB, in: Die Bundesbahn, Heft 9/1991, S. 849-857.

Garvin, D.A., "What does product quality really mean?", in: Sloan Management Review, Heft 4/1984, S. 36ff.

Gaster, D., Qualitätsaudit, in: Masing, W. (Hrsg.), Handbuch der Qualitätssicherung, 2. völlig neubearb. Aufl., München/Wien 1988, S. 901-921.

Geiger, W., Begriffe, in: Masing, W. (Hrsg.), Handbuch der Qualitätssicherung, 2. völlig neubearb. Aufl., München/Wien 1988, S. 33-50.

Gesekus, J., Qualitätskosten, in: Masing, W. (Hrsg.), Handbuch der Qualitätssicherung, München/Wien 1988, S. 903 ff.

Glöckner, G., Der Bahnhof als Einkaufs- und Erlebniswelt mit Gleisanschluß, Vortragsmanuskript der 18. internationalen Shopping-Center-Tagung 1990, Mainz 1990, (unveröffentlichte Unterlagen).

Gordon, E. A., People movers help airports meet growth demands, in: Airport Technology International 1988, S. 88-90.

Götz, F., Qualitätssicherungshandbuch, in: Masing, W. (Hrsg.), Handbuch der Qualitätssicherung, 2. völlig neubearb. Aufl., München/Wien 1988, S. 891-901.

Graham, A., Economics and Management of US Airports, Working paper from the Polytechnic of Central London Faculty of the Environment, Transport Studies Group, London 1991.

Graham, R.J., The Role of Time in Consumer Research, in: Journal of Consumer Research, Heft 3/1981, S. 335-342.

Greenhalgh, L., Relationships over Time and Negotiations: Lessons from Abroad, Paper presented at the 1987th. Annual Meeting of the Academy in New Orleans, New Orleans 1987.

Greipl, E., Einkaufszentren in der Bundesrepublik Deutschland. Bedeutung sowie Grundlagen der ökonomischen Planung, Schriftenreihe des Ifo-Institutes für Wirtschaftsforschung, Nr. 79, Berlin 1972;

Grochla, E. (Hrsg.), Organisationstheorie, 1. Teilband, Stuttgart 1975.

Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.) Handwörterbuch der Betriebswirtwirtschaft, 4.Aufl., Stuttgart 1975.

Grönroos, Chr., A Service Quality Model and its Marketing Implications, in: European Journal of Marketing, Heft 4/1984, S. 36-44.

Grönroos, Chr., Innovative Marketing Strategies and Organization Structure for Service Firms, in: Berry, L., Shotstack, G. L., Upah, G. D. (Hrsg.), Emerging Perspectives on Service Marketing, Chicago Ill. 1983, S. 9-21.

Grönroos, Chr., Internal marketing - an integral part of marketing theory, in: Donnelly, J.H., George, W.R., Marketing of services, Chicago 1981, S. 236-238.

Grosch, R. F., Maximierung der Leistungsfähigkeit von Flughafenanlagen, in: Die Zukunft der Flughäfen. Auf der Suche nach neuen Konzeptionen, Bd. 99 der Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e.V. (Hrsg.), S. 99-112.

Grossekettler, H., Die volkswirtschaftliche Problematik von Vertriebskooperationen. Zur wettbewerbspolitischen Beurteilung von Vertriebsbindungs-, Alleinvertriebs-, Vertragshändler- und Franchisesystemen, in: ZfgG, Band 28, Heft 4/1978, S. 325-374.

Gümbel, R., Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Köln/Opladen 1963.

Haist, F., Fromm, H., Qualität im Unternehmen. Prinzipien - Methoden - Techniken, München/Wien 1989.

Hansen, W., Selbstprüfung, in: Masing, W. (Hrsg.), Handbuch der Qualitätssicherung, 2. völlig neubearb. Aufl., München/Wien 1988, S. 815-827.

Harris, N.D., Service Operations Management, Oxford 1989.

Heineberg, H., Mayr, A., Neue Einkaufszentren im Ruhrgebiet. Vergleichende Analyse der Planung, Ausstattung und Inanspruchnahme der 21 größten Shopping-Center, Münstersche Geographische Arbeiten, Heft 24, Paderborn 1986.

Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel. Eine empirische Analyse am Beispiel des textilen Facheinzelhandels, Münster 1988.

Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966.

Heinritz, G., Zentralität und zentrale Orte, Stuttgart 1979.

Hennike, M., Tengler, H., Industrie- und Gewerbeparks als Instrument der kommunalen Wirtschaftsförderung. Eine empirische Analyse in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1986.

Hentschel, B., Multiattributive Messung der Dienstleistungsqualität, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden 1991, S. 311-344.

Hermanns, P.M., Hanisch, L., Mellmann, H., Krankenhaus-Management, 2. Aufl., 20. Erg.-Lfg. 12/1990, Landsberg a.L. 1987.

Hilke, W., Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: Dienstleistungs-Marketing, Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 35, Jacobs, H. et al. (Hrsg.), Wiesbaden 1989, S. 5-44.

Hilke, W., Dienstleistungs-Marketing aus der Sicht der Wissenschaft, Arbeitspapier Nr. 19 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Münster 1984, S. 10-37.

Hill, D.J., Satisfaction and Consumer Research, in: Lutz, R.J. (Hrsg.), Advances in Consumer Research, Provo 1986, S. 311-315.

Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., Organisationstheorie 1, Ziele, in: Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 2. verb. Aufl., Stuttgart 1976.

Hoffmann, F., Erfassung, Bewertung und Gestaltung der Mitarbeiterqualität. Ein anwendungsorientierter Ansatz, in: ZfO Heft 4/1989, S.410-414.

Hoffmann, U., Schubert, I., Tatschmurat, C., Zettel, O., Gruppenpraxis und Gesundheitszentrum. Neue Modelle medizinischer und psychosozialer Versorgung, Frankfurt/New York 1982.

Hollbrook, M.B., Lehmann, D.R., Allocating Discretionary Time: Complementarity among Activities, in: The Journal of Consumer Research, Heft 3/1981, S. 395-406.

Holzapfel, M., Qualität XV. Steigender Bedarf für Qualitätssicherungskonzepte in Dienstleistungsunternehmen, in: Handelsblatt vom 28.6.1988, S. 13.

Horovitz, J., Service entscheidet. Im Wettbewerb um den Kunden, Frankfurt am Main/New York 1989.

Horváth, P., Urban, G. (Hrsg.), Qualitätscontrolling, Stuttgart 1990.

Howell, G. D., Redeveloping the terminal buildings, in: Airport Technology International 1987, S.97 ff.

Hui, M.K., Bateson, J. E. G., Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience, in: Journal of Consumer Research, Heft 9/1991, S.170-184.

IATA (Hrsg.), Passenger Services Conference Resolutions Manual, 11th. edition, effective 1st. of June 1991, Montreal/Genf 1991.

ICAA (Hrsg.), European Airports: Their Future, Orly 1990.

ICAA/CAC (Hrsg.), ICAA Manual on Commercial Activities, Orly 1985.

Infratest Verkehrsforschung (Hrsg.), Lufthansa: Innerdeutsche Fluggastbefragung, DUS GL, 4. Quartal, 1990, o.O. (unveröffentlichte Ausgabe).

Ingle, S., Quality circles in services industries, Englewood Cliffs 1982

IRES, Gesellschaft für Marketing- und Kommunikationsforschung GmbH (Hrsg.), Die Sauberkeit als Qualitätsmerkmal bei Bahnreisen, Teil II (Kommentarband), Ergebnisse einer Untersuchung in fünf ausgewählten IC-Bahnhöfen, erarbeitet für die Deutsche Bundesbahn, Mainz 1990, (unveröffentlichte Unterlagen).

Iwersen, A., Großflughäfen und ihr Zubringerverkehr. Zum Problem der Schaffung eines optimalen Flughafenzuganges, Hamburg 1978.

Jaeck, H.- J., Das Shopping-Center, 1. Bd.: Begriff und Typen des Shopping Centers, Berlin 1979.

Jagdfud, A.A., Nehl, R., Fortschrittliche Städte lernen vom Center-Management, in: Handelsblatt vom 9./10.2. 1991, S. 19.

Johnson, R., Strategy for Service-Disney-Style, in: The Journal Of Business Strategy, Heft 9/10 1991, S. 38-43.

Jugel, S., Wiedmann, K-P., Kreutzer, R., Die Formulierung der Unternehmensphilosophie im Rahmen einer Corporate Identity-Strategie, in: Marketing-ZfP, Heft 4/1987, S. 293-303.

Juran, J.M., Quality Control Handbook, 3. Aufl., New York 1974.

Kaltenbach, T., Qualitätsmanagement im Krankenhaus, Qualitäts- und Effizienzsteigerung auf der Grundlage des Total Quality Management, Diss., Köln 1990.

Kelly, S.W., Donelly, J.R., Skinner, S., Customer participation in service production and delivery, in: Journal of Retailing, Heft 3/1990, S. 315-335.

Keogh, D., The image of an airport as an enterprise, Vortragsmanuskript anläßlich des ICAA/AOCI Joint Communications Seminar vom 29.-30.11.1990 in Kopenhagen, Dublin 1991, (unveröffentlichte Unterlagen).

Khandwalla, P.N., Unsicherheit und "optimale" Gestaltung von Organisationen, in: Grochla, E. (Hrsg.), Organsationstheorie, 1. Teilband, Stuttgart 1975, S. 140-156.

Kippes, S., Action groups - important allies for every airport, in: airport forum, Heft 4/1990, S. 37f.

Klages, H., Schmidt, R., Messung und Bedeutung der Organisationsqualität. Organisationsanalyse in der öffentlichen Verwaltung anhand einer Fallstudie, Baden-Baden 1983.

Klaus, P., Die Qualität von Bedienungsinteraktionen, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden 1991, S. 247-266.

Klein, H., Qualität ist umsonst, in: Die Bundesbahn, Heft 9/1991, S. 843-846.

Klein, H., Bahnhöfe - Visitenkarten der Bahn, in: Die Bundesbahn, Heft 9/1989, S. 707 ff.

Kleinaltenkamp, M., Die Dynamisierung strategischer Marketing-Konzepte, in: ZfbF, Heft 1/1987, S. 31-52.

Knight Wendling (Hrsg.), Zuordnungsalternativen der Funktion "Center-Management", Beratungspapier für die Deutsche Bundesbahn, o.O. 1991, (unveröffentlichte Unterlagen).

Knoblich, H., Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftlehre, in: Wist, Heft 4/1972, S. 141-147.

Koblitz, H.-G., Betr.: Servicekrise, in : Harvard Manager, Heft 1/1992, S. 3.

Köhler, R., Modelle, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 2702 ff.

Köhler, R. (Hrsg.), Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1977.

Kortzfleisch, G.v. (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971.

Kosanke, B., Bauer, M., Modelle der Zusammenarbeit in der kassenärztlichen Versorgung in der Bundesrepublik, Köln 1985.

Kosanke, B., Brenner, H., Die ärztliche Gruppenpraxis. Kooperative Praxisausübung, 6. unveränderte Aufl., Köln 1987.

Kosanke, B., Troschke, J. v. (Hrsg.), Die ärztliche Gruppenpraxis in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1979.

Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976.

Kotler, P., Atmospherics as a Marketing Tool, in: Journal of Retailing, Heft 4/1973, S. 48-64.

Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, 4. Aufl., Stuttgart 1990.

Kruse, L., Räumliche Umwelt. Die Phänomonologie des räumlichen Verhaltens als Beitrag zu einer psychologischen Umwelttheorie, Berlin/New York 1974.

Kubicek, H., Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Köhler, R. (Hrsg.), Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1977, S. 3 - 36.

Kümpers, U.A., Marketingführerschaft. Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse des vertikalen Marketing, Diss., Münster 1976.

Kupsch, P. u.a., Die Struktur von Qualitätsurteilen und das Informationsverhalten beim Kauf langlebiger Gebrauchsgüter, Forschungsbericht des Landes Nordrhein-Westfalen, Opladen 1978.

Lehmann, H., Wesen und Formen des Verbundbetriebes, Berlin 1965.

Leitner, B., Didaktik als Gestaltungsprinzip der Messegestaltung - dargestellt am Beispiel der Messe Klagenfurt, Klagenfurt 1983.

Lethinen, J., Service Quality: Multidisciplinary and multinational Perspectives. An Experimental Study of Service Production-Processes in Different Cultures, in: Brown, St. et al. (Hrsg.), Service Quality: multidisciplinary and multinational perspectives, Lexington/Mass. 1991, S. 135-142.

Lichtfeld, N., Gavin, D., Community benefits, in: Airport Technology International 1988, S. 35-37.

Linde, H., Standortorientierung tertiärer Betriebstätten im großstädtischen Verdichtungsraum. Entwicklung eines Ansatzes zur Reformulierung der Theorie zentraler Orte, in: Beiträge der Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Bd. 8, Hannover 1977.

Lipman, G., Planning for passengers` needs creates competitive airports, in: Airport Technology International 1987, S. 111-115.

Lloréns, E., Image Management under exceptional circumstances. Delays due to capacity, Vortragsmanuskript anläßlich des ICAA/AOCI Joint Communications Seminar vom 29.-30.11.1990 in Kopenhagen, Dublin 1990, o.S. (unveröffentlichte Unterlagen).

Lovelock, Chr. (Hrsg.), Managing services: marketing, operations, and human resources, Englewood Cliff, N.J. 1988.

Lück, H. E., Testen und Messen von Eigenschaften und Einstellungen, in: Koolwijk, J., Wieken-Maiser, M. (Hrsg.), Technik der empirischen Sozialforschung, Bd. 5: Testen und Messen, München 1976.

Lutz, R.J. (Hrsg.), Advances in Consumer Research, Provo 1986.

Lux, R. H., Neubauer, F. F., Qualitäts-Management, Wettbewerbsvorsprung durch Differenzierung, Frankfurt 1986.

Luyten, B., Probleme und Chancen: Freizeitparks in der Europäischen Gemeinschaft, in: amusement industry, Heft 2/1991, S. 24-29.

Maiden, S., Know your customer through passenger surveys, in: Airport Technology International 1987, S. 105-110.

Mangold, G., Babakus, E., Service Quality: The Front-Stage versus The Back-Stage Perspective, in: The Journal of Service Marketing, Heft 5/1991, S. 59-70.

March, J.G., Simon, H.A., Organizations, New York 1958.

Marhold, S., Glöckner, G., Die neue Bahnhofsgeneration der Deutschen Reichsbahn, in: Die Bundesbahn, Heft 9/1991, S. 865-870.

Masing, W. (Hrsg.), Handbuch der Qualitätssicherung, 2. völlig neubearb. Aufl., München/Wien 1988.

Medical Center GmbH (Hrsg.), Das Medical Center. Strukturen und Funktionsweise, Göttingen, o.J.

Medical Center GmbH (Hrsg.), Der Arzt im Medical Center. Eine Aufbau- und Organisationsbeschreibung, Göttingen o.J.

Medical Center GmbH (Hrsg.), Medical Center. Sind Polykliniken wirtschaftlich zu gestalten ? Das Medizinische Zentrum als Nachfolgeorganisation der Polykliniken, Göttingen o.J.

Meffert, H., Käuferverhalten und Marketingforschung, 2. völlig neubearb. Aufl., Wiesbaden 1992 (im Druck).

Meffert, H., Strategische Unternehmensführung und Marketing, 2. völlig neubearb. Aufl., Wiesbaden 1992, (im Druck).

Meffert, H., Einführung in die Problemstellung, in: Marketing in der Freizeit- und Dienstleistungsgesellschaft, Dokumentation des 20. Münsteraner Führungsgespräches vom 21./22. Februar 1991, Dokumentationspapier Nr. 62 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Backhaus, K., Münster 1991.

Meffert, H., Die Wertkette als Instrument der integrierten Unternehmensplanung, in: Delfmann, W. (Hrsg.), Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre, Festschrift für H. Koch zum 70. Geburtstag, Wiesbaden 1989, S. 257-278.

Meffert, H., Klassische Funktionenlehre und marktorientierte Führung. Integrationsperspektiven aus der Sicht des Marketing, in: Adam, D., Backhaus, K., Meffert, H., Wagner, H. (Hrsg.), Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1989, S. 373-408.

Meffert, H., Marketing, Einführung in die Absatzpolitik, 7. Aufl., Wiesbaden 1986.

Meffert, H., Verhaltenswissenschaftliche Aspekte vertraglicher Vertriebssysteme, in: Ahlert, D. (Hrsg.), Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel. Grundzüge einer betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und volkswirtschaftlichen Betrachtung, Wiesbaden 1981, S. 99- 124.

Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketingtheorie, in: Kortzfleisch, G. v. (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 167 - 187.

Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Schenk, K.E. (Hrsg.), Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Berlin 1971, S. 179 ff.

Meffert, H., Betriebswirtschaftliche Kosteninformation, Wiesbaden 1968.

Meffert, H. (Hrsg.), Flughafenmarketing, dargestellt am Beispiel des Flughafens Münster/Osnabrück, Münster 1989.

Meffert, H., Bruhn, M., Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 4/1981, S. 597-613.

Meffert, H., Heinemann, G., Operationalisierung des Imagetransfers. Begrenzung des Transferrisikos durch Ähnlichkeitsmessungen, in: Marketing ZfP, Heft 1/1990, S. 5-10.

Meffert, H., Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle. Quantitative Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1977.

Mehrabin, A., Räume des Alltages. Wie die Umwelt unser Verhalten bestimmt, gekürzte und ins dt. übersetzte Neuausgabe, Frankfurt/New York 1987.

Melcher, P., Servicepolitik im Shopping-Center, in: Falk, B., Einkaufszentren. Planung, Entwicklung, Realisierung und Management, Landsberg a.L. 1982.

Merk, P., Groschke, V., Soziale Konflikte und ihre Bearbeitung in amerikanischen Gruppenpraxen, in: Der Praktische Arzt, Heft 5/1979, S. 579-585.

Meyer, A., Dienstleistungsmarketing, in: DBW Heft 2/1991, S. 195-209.

Meyer, A., Mattmüller, R., Qualität von Dienstleistungen. Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: Marketing ZfP, Heft 3/1987, S. 187-195.

Meyer, M., Vom AST zum bedarfsgesteuerten Schnellbus. Das Flughafen-Anruf-Sammel-Taxi in Münster/Osnabrück, in: Der Nahverkehr, Zeitschrift für Verkehr in Stadt und Region, Heft 2/1991, S. 2-7.

Momberger,M, Taylor R.R., Airports and the disabled passenger, in: airport forum, Heft 4/1990, S. 8 ff.

Morena,P., Quality as a Managment Tool. The Need for Quality at Airports, Manuskript zum 29th. World Congress des ICAA, Madrid 1989, o.S, (unveröffentlichte Unterlagen).

Murphy, J. T., NIMBY ("Not in My Back Yard") syndrome - let's hear from satisfied air travellers, in: Airport Technology Interntional, 1988, S. 50f.

Nelson, P., Advertising as Information, in: Journal of Political Economy, 1974, S. 729-754.

Niedergöker, W., Messen und Ausstellungen, in: Falk, B. (Hrsg.), Dienstleistungsmarketing, Landsberg a.L. 1980, S. 93-116.

o.V., "Flughafen Frankfurt weiter attraktiv", FAG widerspricht Marktuntersuchung/Verkehr nimmt zu, in: FAZ vom 5. März 1992, S. 37.

o.V., Lufthansa: FAG schuld an Verspätungen, in: Frankfurter Neue Presse vom 5. März 1992, S. 1.

o.V., Ärger wegen Gauklern, in: Frankfurter Rundschau vom 28.10.1991, S. 17.

o.V., Airport-Report. Engpaß zwischen Himmel und Erde, in: Profitravel, Heft 4/1990, S. 20-33.

o.V., Growing acceptance of airline lounges, in: TW Tagungs-Wirtschaft, Heft 3/4 1990, S. 95 ff.

o.V., Freizeitpark: Spiele & Speisen, in: amusement industry, Heft 1/1990, S. 14-18.

o.V., Personalschulung nach dem Disney-Modell, in: amusement industry, Heft 3/1989, S. 23-30.

o.V., Flughäfen: Zu klein, zu voll, zu lahm, in: Profitravel, Heft 4/1988, S. 16-21.

o.V., Engpaß zwischen Himmel und Erde, in: Profitravel, Heft 3/1988, S. 72 ff.

Ob, K.D., Methodologie der Sozialwissenschaften, Reinbek 1970.

Oess, A., Total Quality Management. Die Praxis des Qualitäts-Managements, Wiesbaden 1989.

Olabi, S., Freizeitzentren. Ein Freizeitmodell zur funktionellen Verdichtung und baulichen Verflechtung der Freizeiteinrichtungen in komplexen Freizeiteinrichtungen, Diss., Dresden 1989.

Oliver, R.L., A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: Journal of Marketing Research, Heft 11/1980, S. 460-469.

Palethorpe, H., Individual data display speeds airport operations, in: Airport Technology International 1987, S. 95-98.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L., Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, Working Paper No. 86-108, Hrsg.: Marketing Science Institute, Cambridge Mass. 1986.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L., A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Heft 2/1985, S. 41-50.

Pietsch, G., Anbindung der Großflughäfen an das Schienennetz der DB, in: Die Bundesbahn, Heft 11/1989, S. 952-954.

Plinke, W., Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, G., Silberer, G., Engelhardt, W.H. (Hrsg.), Marketing - Schnittstellen. Herausforderungen für das Management, Stuttgart 1989, S. 305 - 326.

Plymire, J., Complaints as opportunities, in: The Journal of Services Marketing, Heft 1/1991, S. 61-65.

Porter, M. E., Wettbewerwerbsvorteile, Frankfurt 1986.

Probst, G., Variationen zum Thema Management-Philosophie, in: Die Unternehmung, Heft 4/1983, S. 322-332.

Raffée, H., Wiedmann, K.-P., Marketingumwelt 2000. Gesellschaftliche Mega-Trends als Basis einer Neuorientierung von Marketing-Praxis und Marketing-Wissenschaft, in: Schwarz, Chr. (Hrsg.), Marketing 2000: Perspektiven zwischen Theorie und Praxis, Wiesbaden 1987, S. 186 ff..

Räke, M., Das Altenhilfe-Dienstleistungszentrum. Ermittlung allgemeiner und raumprogrammbezogener Nutzungsanforderungen, Diss., Stuttgart 1990.

Rigel, G.F., Warum heißt das Krankenhaus eigentlich nicht Gesundheitshaus ? Neue Facetten der Aufenthaltsqualität in der Klinik, in: f&w, Heft 1/1992, S. 29-34.

Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilsektor, Berlin 1990.

Rössger, E., Haucke, K., Hünermann, K.-B., Jaden, E., Die Bedeutung des Flughafens für die Wirtschaft in seiner Umgebung, Forschungsbericht des Landes Nordrhein-Westfalen, Hrsg. L. Brandt., im Auftrag des Ministerpräsidenten Heinz Kühn, Nr. 2802, Köln/Opladen 1970.

Rössger, E., Hünermann, K.-B., Einführung in die Verkehrspolitik, Mannheim 1968.

SAS Servicepartner (Hrsg.), Restaurant Standard Systems, Section 5, Quality Control, Stockholm 1991, (unveröffentlichte Unterlagen).

Scharrer, E., Qualität - ein betriebswirtschaflicher Faktor?, in: ZfB, Nr. 7/1991, S. 695-720.

Schenk, K.E. (Hrsg.), Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Berlin 1971.

Scherer, E., Sicherheitssysteme für Freizeitparks, in: amusement industry, Heft 3/1986, S. 16-19.

Scherrieb, H.-R., Entwicklung der Freizeitparks in Deutschland und Europa, in: amusement industry, Heft 3/1989, S. 12-17.

Scherrieb, H.-R., Planungsprinzipien der Freizeitparks, in: amusement industry, Sonderheft 1988, S.20-22.

Scherrieb, H.-R., Erlebnisparks, in: Deutsche Gesellschaft für Freizeit (Hrsg.), Freizeitlexikon, Ostfildern 1986.

Scherrieb, H.-R., Showtime in Freizeit- und Erlebnisparks, in: amusement industry, Heft 2/1984, S. 19-21.

Schneider, B., Schechter, D., Development of a Personnel Selection System for Service Jobs, in: Brown, S.W. (Hrsg.), Service Quality: multidisciplinary and multinational perspectives, Lexington/Mass 1991, S. 217-236.

Schnell, P., Zukunft durch Qualität, in: Die Bundesbahn, Heft 9/1991, S. 847 ff.

Schönrock, B., Airport Marketing, in: airport forum, Heft 1/1991, S. 12f.

Schwägermann, H., Marketing: Marathon mit Zwischenspurts, in: m + a-Report, Messen und Kongresse, Heft 7/1991, S. 80 - 82.

Schwarz, Chr. (Hrsg.), Marketing 2000: Perspektiven zwischen Theorie und Praxis, Wiesbaden 1987.

Schwenker, B., Dienstleistungsunternehmen im Wettbewerb, Wiesbaden 1989, S. 13 ff.

Selenski, H., Messe- und Kongreßmarketing, Diss., Berlin 1983.

Shotstack, G.L., Planning the Service encounter, in: Czepiel, J.A., Solomon, M.R., Surprenant, C.F. (Hrsg.), The Service Encounter, Lexington 1985, S. 243-253.

Shotstack, G.L., Service Positioning Through Structural Change, in: Journal of Marketing, Heft 1/1987, S. 34-43.

Siegwart, H., Seghezzi, D., Management und Qualitätssicherung, in: Probst, G. (Hrsg.), Qualitätsmanagement als Erfolgpotential, Bern 1983, S. 9-71.

Skandinavian Airlines Systems (SAS) (Hrsg.), The Quality Book, SAS and the Customer, Stockholm 1987, (unveröffentlichte Unterlagen).

Sorgenfrei, J., Regionalflughäfen: Funktionen und Wirkungen, Göttingen 1989.

Specht, G., Silberer, G., Engelhardt, W.H. (Hrsg.), Marketing-Schnittstellen. Herausforderungen für das Management, Stuttgart 1989.

Staehle, W. H., Mananagement. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 4. neubearb. und erw. Aufl., München 1989.

Staffelbach, B., Strategisches Marketing von Dienstleistungen, in: Marketing ZFP, Heft 4/1988, S.277-284.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch 1990, Stuttgart 1990.

Staudt, E., Hinterwäller, H., Von der Qualitätssicherung zur Qualitätspolitik. Konzeption einer integralen unternehmerischen Qualitätspolitik, in: ZFB, Heft 11/12 1982.

Stauss, B., "Augenblicke der Wahrheit" in der Dienstleistungserstellung, in: absatzwirtschaft, Heft 6/1991, S. 96-105.

Stauss, B., Dienstleister und die vierte Dimension. Wie Serviceunternehmen die Zeit als Waffe im Wettbewerb einsetzen können, in: Harvard Manager Heft 2/1991, S. 81-89.

Stauss, B., Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden 1991, S. 227-246.

Stauss, B., Service-Qualität als strategischer Erfolgfaktor, in: Stauss, B. (Hrsg.), Erfolg durch Service-Qualität, München 1991, S. 7-36.

Stauss, B., Hentschel, B., Dienstleistungsqualität, in: WiSt, Heft 5, 1991, S. 238-244.

Stauss, B., Hentschel, B., Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 3/1990, S. 232-259.

Stauss, B., Schulze, H.S., Internes Marketing, in: Marketing ZFP, Heft 3/1990, S. 149-158.

Steffen, M., Automatisierte Dienstleistungen oder dienstleistender Automat - Zur Optimierung der Passagier- und Gepäckabfertigung, in: Die Zukunft der Flughäfen, Auf der Suche nach neuen Konzepten, Band 99 der Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e.V., Berlin 1986, S. 123-134.

Steffenhagen, H., Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen. Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie, in: Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Hrsg.: Meffert, H., Wiesbaden 1975, S. 77 ff.

Steinert, R., Moore, A., Lighting at Delta's Los Angeles Terminal, in: airport forum, Heft 1/1990, S. 42-44.

Stojkovic, M., Tosic, M., A model to compute passenger terminal element loads, in: airport forum, Heft 1/1988, S. 14-16.

Suprenant, C. (Hrsg.), Add Value to your Service, Chicago 1987.

Tengler, H., Henneke, M., Dienstleistungsmärkte in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1987.

Terwolbeck, W., Gemeinschaftspraxen in Münster 1984, Diss., Münster 1987.

Thompson, A.W., The impact of hubbing on terminal planning, in: Airport Technology International 1987, S. 23-25.

Tietz, B., Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre - dargelegt am Beispiel der Messen und Ausstellungen, Diss., Köln/Opladen 1960.

Tietz, B. (Hrsg.), Die Werbung: Handwörterbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, Landsberg a.L. 1982.

Tietz, B., Matthieu,G., Das Kontraktmarketing als Kooperationsmodell. Eine Analyse für die Beziehungen zwischen Konsumgüterindustrie und Handel, Köln u.a. 1979.

Tietz, B., Rothaar, P., City-Studie - Marktbearbeitung und Management für die Stadt - Neue Konzepte für Einzelhandels- und Dienstleistungsbetriebe, Landsberg a.L. 1991.

Tietz, B., Schoof, H. (Hrsg.), Handbuch für Großhandelszentren und Industrieparks, Rüschlikon 1970.

Töpfer, A., Funke, U., Mitarbeiterbefragung als Analyseinstrument und Grundlage der Organisationsentwicklung, in: Töpfer, A., Zander E. (Hrsg.), Mitarbeiter-Befragungen. Ein Handbuch, Frankfurt/New York 1985, S. 9-44.

Töpfer, A., Zander, E. (Hrsg.), Mitarbeiter-Befragungen. Ein Handbuch, Frankfurt/New York 1985.

Townsend, P.L., Gebhardt, J.E., Commit to Quality, New York u.a. 1986.

Trommsdorff, V., Konsumentenverhalten, Stuttgart u.a. 1989.

Trommsdorff, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1987, Berlin 1987.

Tügel, M., Parken: Die Airports bitten zur Kasse, in: Check-in, Heft 5/6 1990, S. 48-50.

Urban Land Institute (Hrsg.), Shopping Center Developement, New York 1983.

Vekaatesan, M., Schmalensee, D.M., Marshall, C. (Hrsg.), Creativity in Services Marketing, Chicago 1986.

Wagner, H., Gestaltungsmöglichkeiten einer marketingorientierten Strukturorganisation, in: Meffert, H. (Hrsg.), Marketing heute und morgen. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis, Wiesbaden 1975, S. 279-297.

Wasner, D.J., Brunner, G.C., Using organisational culture to design international marketing strategies, in: The Journal of Services Marketing, Heft 1/1991, S. 35 - 46.

Webster, C., Influences upon consumer expectations of services, in: Journal of Service Marketing, Heft 1/1991, S. 5-17.

Wedekind, K., Admitting daylight to terminal areas, in: airport forum, Heft 1/1990, S. 40-44.

Weinberg, P., Erlebnisorientierte Einkaufstättengestaltung im Einzelhandel, in: Marketing ZFP, Heft 2/1986, S. 97-102.

Wener, R. E., The Environmental Psychology of Service Encounters,in : Czepiel, J.A., Solomon, M.R. (Hrsg.), Surprenant, C.F., The service encounter, Lexington 1985, S. 101-102.

White, R. C., The opportunities with airport privatisation, in: Airport Technology International 1987, S. 17-19.

Wicher, H., Qualitätsmanagement, in: WISU, Heft 1/1988, S. 35-40.

Wicher, H., Qualitätszirkel, in: Wist, Heft 7/1987, S. 333-337.

Wildemann H., Strategien zur Qualitätssicherung - Japanische Ansätze und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Unternehmen, in: ZfB, Heft 11/12 1982, S. 1043-1052.

Wiley, J. R., Airport Administration and Management, Westport/Conneticut 1986.

Wimmer, F., Beschwerdepolitik als Marketinginstrument, in: Hansen, U., Schoenheit, I. (Hrsg.), Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, Frankfurt/New York 1986, S. 225-234.

Wimmer, F., Das Qualitätsurteil der Konsumenten. Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse, Bern/Frankfurt 1975.

Witte, E., Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973.

Wolf, J., Das Center-Image - zentrales Instrument des Managements von Einkaufszentren, in: Falk, B., Einkaufszentren, Planung, Entwicklung, Realisierung und Management, Landsberg a.L. 1982, S. 114-126.

Wyckhoff, D.D., New Tools for Achieving Service Quality, in: Lovelock, Chr. (Hrsg.), Managing services: marketing, operations, and human resources, Englewood Cliff, N.J. 1988, S. 226-239.

Zeithaml, V.A., How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, in: Donelly, H.J., George, W.R. (Hrsg.), Marketing of Services, Chicago 1981, S. 186-190.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L., Qualitätsservice: Was Ihre Kunden erwarten - und was Sie leisten müssen, Dt. Übersetzung von Rastalsky, H.J.H., Frankfurt/New York 1992.

Zeithaml, V.A., Berry, L., Parasuraman, A.A., Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, in: Journal of Marketing, Heft 4/1988, S. 35-48.

Zeravsky, F., Luftraum ohne Barrieren, in: arrivals, Heft 9/1990, S. 28-31.

Zette, W., Effizienz der Luftfrachttransportkette und Maßnahmen zu ihrer Verbesserung, München 1979.

Zink, K.J. (Hrsg.), Qualität als Management-Aufgabe = Total Quality Management, Landsberg a.L. 1989.

Zink, K.J., Schick, G., Quality Circles. Qualitätsförderung durch Mitarbeitermotivation, München/Wien 1984, S. 50 ff.

Zink, K.J., Schildknecht, R., Total Quality Konzepte - Entwicklungslinien und Überblick, in: Zink, K.J. (Hrsg.), Qualität als Management-Aufgabe = Total Quality Management, Landsberg a.L. 1989, S. 67-100.

SCHRIFTEN ZUM MARKETING

Band 1 Friedrich Wehrle: Strategische Marketingplanung in Warenhäusern. Anwendung der Portfolio-Methode. 1981. 2. Auflage. 1984.

Band 2 Jürgen Althans: Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte. Analyse und Exploration auf der Grundlage einer Befragung bei europaweit tätigen Werbeagenturen. 1982.

Band 3 Günter Kimmeskamp: Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretungen. Eine empirische Untersuchung zur Einschätzung des Dienstleistungsangebotes durch Industrie und Handel. 1982.

Band 4 Manfred Bruhn: Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden. Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen. 1982.

Band 5 Heribert Meffert (Hrsg.): Kundendienst-Management. Entwicklungsstand und Entscheidungsprobleme der Kundendienstpolitik. 1982.

Band 6 Ralf Becker: Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden. Eine empirische Untersuchung zum Vergleich der Funktionen und Leistungen. 1982.

Band 7 Gerd Schnetkamp: Einstellungen und Involvement als Bestimmungsfaktoren des sozialen Verhaltens. Eine empirische Analyse am Beispiel der Organspendebereitschaft in der Bundesrepublik Deutschland. 1982.

Band 8 Stephan Bentz: Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und der Marketing-Logistik. Entwicklung und Anwendung in der Konsumgüterindustrie. 1983.

Band 9 Jan Honsel: Das Kaufverhalten im Antiquitätenmarkt. Eine empirische Analyse der Kaufmotive, ihrer Bestimmungsfaktoren und Verhaltenswirkungen. 1984.

SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Band 10 Matthias Krups: Marketing innovativer Dienstleistungen am Beispiel elektronischer Wirtschaftsinformationsdienste. 1985.

Band 11 Bernd Faehsler: Emotionale Grundhaltungen als Einflußfaktoren des Käuferverhaltens. Eine empirische Analyse der Beziehungen zwischen emotionalen Grundhaltungen und ausgewählten Konsumstrukturen. 1986.

Band 12 Ernst-Otto Thiesing: Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken. Integrierte Filial- und Kundengruppenstrategien auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren. 1986.

Band 13 Rainer Landwehr: Standardisierung der internationalen Werbeplanung. Eine Untersuchung der Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt. 1988.

Band 14 Paul-Josef Patt: Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel. Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels. 1988. 2. Auflage. 1990.

Band 15 Elisabeth Tolle: Der Einfluß ablenkender Tätigkeiten auf die Werbewirkung. Bestimmungsfaktoren der Art und Höhe von Ablenkungseffekten bei Rundfunkspots. 1988.

Band 16 Hanns Ostmeier: Ökologieorientierte Produktinnovationen. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung ihrer Erfolgseinschätzung. 1990.

Band 17 Bernd Büker: Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen. Operationalisierungsansätze an einem empirischen Beispiel zentraler EDV-Dienste. 1991.

Band 18 Kerstin Ch. Monhemius: Umweltbewußtes Kaufverhalten von Konsumenten. Ein Beitrag zur Operationalisierung, Erklärung und Typologie des Verhaltens in der Kaufsituation. 1993.

Band 19 Uwe Schürmann: Erfolgsfaktoren der Werbung im Produktlebenszyklus. Ein Beitrag zur Werbewirkungsforschung. 1993.

Band 20 Ralf Birkelbach: Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern. Konzeption und typenspezifische Ausgestaltung unter besonderer Berücksichtigung von Verkehrsflughäfen. 1993.

Henning S. Schulze

Internes Marketing von Dienstleistungsunternehmungen: Fundierungsmöglichkeiten mittels ausgewählter Konzepte der Transaktionsanalyse

Frankfurt/M., Berlin, Bern, New York, Paris, Wien, 1992. 344 S., zahlreiche Abbildungen
Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft. Bd. 1283
ISBN 3-631-44845-7 br. DM 89.--

Die vorliegende Untersuchung befaßt sich mit möglichen Ansätzen, transaktionsanalytische Konzepte zur Unterstützung des personalorientierten internen Marketing von Dienstleistungs-Unternehmungen einzusetzen. Neben der Darstellung der spezifischen Implikationen von Dienstleistungen und des internen Marketing beinhaltet dieses Buch eine themenorientierte Einführung in die Transaktionsanalyse. Der Leser wird, unterstützt von Beispielen, Graphiken und Abbildungen, in die zentralen Konzepte der Transaktionsanalyse eingeführt. Anhand unterschiedlicher Praxisfelder wird gezeigt, wie die transaktionsanalytischen Begrifflichkeiten und das einschlägige Instrumentarium in Dienstleistungsunternehmungen nutzbringend zur Diagnose, Behebung und Prophylaxe sozialer Störungen eingesetzt werden kann.

Aus dem Inhalt: Ökonomische Relevanz von Dienstleistungen – Konstitutive Dienstleistungsmerkmale – Systematisierungsansätze für Dienstleistungen – Definition, Herkunft und Varianten des internen Marketing – Personalorientiertes internes Marketing – Transaktionsanalyse zur Unterstützung ausgewählter Instrumentarbereiche des personalorientierten internen Marketing



Verlag Peter Lang Frankfurt a.M. · Berlin · Bern · New York · Paris · Wien
Auslieferung: Verlag Peter Lang AG, Jupiterstr. 15, CH-3000 Bern 15
Telefon (004131) 9411122, Telefax (004131) 9411131
- Preisänderungen vorbehalten -